

CONTROL DE LA CALIDAD EN EL PERIÓDICO ¡ahora!

Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial

Autor: Dayanne Rodríguez Expósito
Tutor: MSc. Froilán Parra Suárez
Ing. Ivis Taide González Camejo

FACULTAD

CIENCIAS EMPRESARIALES

Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

MAYO 2018





Resumen

La gestión de la calidad constituye una prioridad para las organizaciones, ya que a través de ella se alcanza el incremento de la satisfacción de los clientes. Desde esta perspectiva las empresas que requieren de altos índices de satisfacción para comercializar sus productos y servicios busquen llevar adelante un acertado control de la gestión de la calidad en sus procesos; tal es el caso de los órganos de prensa escrita. El objetivo de la presente investigación consiste en controlar la gestión de la calidad en el Periódico ¡ahora!, de Holguín. La tesis se concibe a través de dos capítulos; en el primero se abordan los elementos asociados a la gestión de la calidad en empresas de la prensa escrita y los resultados del análisis crítico a las metodologías para seleccionar el procedimiento más efectivo para dar cumplimiento al objetivo de la investigación. En el segundo capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto por Parra Suárez (2018) en el Periódico ¡ahora!, de Holguín, donde las principales insuficiencias se concentran en la gestión documental, la gestión de recursos y la gestión del talento humano; siendo el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistema para la gestión, los principios más deteriorados. Su trascendencia se sintetiza en las conclusiones y recomendaciones de la investigación, además de un conjunto de anexos que complementan el análisis. Los métodos empleados para dar respuesta al problema profesional se integraron dentro de los teóricos, empíricos y matemáticos.



Abstract

Quality management is a priority for organizations, since through it the increase in customer satisfaction is achieved. From this perspective, companies that require high satisfaction rates to market their products and services seek to carry out a successful control of quality management in their processes; Such is the case of the written press organs. The objective of this research is to control the management of quality in the newspaper ¡ahora!, of Holguín. The thesis is conceived through two chapters; the first deals with the elements associated with quality management in print companies and the results of the critical analysis of methodologies to select the most effective procedure to comply with the research objective. In the second part, the results of the application of the procedure proposed by Parra Suárez (2018) are presented in The newspaper ¡ahora!, of Holguín, where the main shortcomings are concentrated in document management, resource management and talent management human; being the process-based approach and the system approach to management, the most deteriorated principles. The conclusions and recommendations of the research are included in this chapter, as well as a set of annexes that complement the analysis. The methods used to answer the professional problem are classified as theoretical, empirical and mathematical.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Gestión de la calidad en los procesos editoriales. Evolución histórica y enfoques.....	6
1.2 Control de la gestión de la calidad en los procesos editoriales. Tendencias actuales	11
1.3 Análisis crítico de los procedimientos para el control de la gestión de la calidad en la prensa escrita.....	16
1.4 Panorama actual del control de la gestión de la calidad en el Periódico ¡ahora!, de Holguín.....	20
CAPÍTULO II. CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDITORA ¡ahora!	24
2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DEDICADAS A LA PRENSA ESCRITA.....	24
Fase I: Preparación para el control.....	24
Fase II: Implementación del control.....	29
Fase III: Mejora por corrección	39
2.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDITORA ¡ahora!	40
Fase I: Preparación.....	40
Fase II: Implementación del control.....	47
Fase III: Mejora por corrección	54
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las sociedades contemporáneas se caracterizan por estar sometidas a procesos de cambios de naturaleza estructural, continuados y relativamente rápidos. La creciente influencia social del progreso científico-tecnológico, junto con el carácter abierto de las economías y el considerable aumento en el grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales, constituyen tan sólo algunas de las causas que, junto con sus interacciones, permiten explicar ese estado de cambio permanente en el que se encuentra el desarrollo social actual Fonseca Valido (2002). Estas nuevas tendencias demandan elevar la calidad de los procesos productivos y de servicios, pues de ello depende el bienestar social además de ser la vía para el mejoramiento continuo de los procesos de cualquier organización. Ello permite detectar oportunidades, debilidades y fortalezas; así como poner en práctica mejoras para lograr la satisfacción de los clientes.

Para el Estado cubano constituye una preocupación permanente todo lo relacionado con la calidad de los servicios, esto se hace evidente en las políticas económicas del país, que en estos últimos años se expresan de manera explícita en los Lineamientos del VII del Partido Comunista de Cuba, con una permanente actualización; los cuales sirven de guía para todas las entidades del país y la sociedad dirigidos a ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. (Recogido en L: 142,148 y 231).

Precisamente, en el Informe Central del IX Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba, (2013) se destaca la necesidad de "... potenciar la calidad del trabajo colectivo, un alto nivel de competencia profesional...", al tiempo que señala críticamente cómo "... la calidad del periodismo se ha resentido de manera notable, hecho en el que influyen tres factores fundamentales: los recursos humanos, los recursos materiales y las mediaciones externas".

En las orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva del país, se establecen los lineamientos fundamentales para elevar la eficacia del trabajo periodístico, pero no se fijan normativas respecto a la calidad.



Lograr mayor calidad del producto informativo de los periódicos permitirá llevar a vías de hecho la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, en los objetivos de trabajo aprobados en la I Conferencia Nacional, en particular el objetivo No. 71, que precisa: “Garantizar que los medios de comunicación masiva se apoyen en criterios y estudios científicos...”

La institución periodística se identifica como órgano de prensa, concepto sobre el cual varios investigadores, Garcés Gorra, (2007); Fonseca Valido, (2007); Doimeadios Guerrero (2010); Delgado (2013), Ochoa Oliveros, (2013), coinciden al identificarlo como la institución que representa la posición y política informativa de un partido u organización política, social o de masas. Sin embargo, esta definición es aplicable a cualquier publicación periódica, bien sea de prensa escrita, radio o televisión.

En la actualidad se evidencia un auge en los acercamientos metodológicos para la gestión de la calidad, lo que provoca que existan numerosos enfoques. Algunas de ellos son los propuestos por: Feigenbaum (1994), Parasuraman, A. Zeithaml, Valery y Berry, L. L. (1994), Juran & Gryna (1995), Paneque Reyes (2001), Drucker (2004), Pérez Campdesuñer (2006), Cuellar de la Cruz (2009), Escoriza Martínez (2010), Santos García (2010), Tamayo García (2013), Nápoles Rojas (2013), González Cruz (2014), entre otros. El control en la gestión de la calidad ha sido poco abordado en el sector de la prensa escrita, autores como Parra Suárez (2018) afirman que los enfoques mundialmente aceptados para el estudio del control, tanto desde la óptica de los clientes como la de procesos, si bien dan los puntos de partida para una gestión de la calidad en los medios de prensa, son aún insuficientes para asegurar el éxito de la misma, al no estar concebidos para operar en las condiciones que impone la prensa cubana.

La prensa cubana en sentido general y los periódicos provinciales, particularmente, partiendo de su evolución y proyección estratégica ideológica, social y cultural, demandan una gestión de calidad que les permitan lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, aun cuando existen algunos estudios empíricos, todavía está por desarrollar el instrumento metodológico que asegure el funcionamiento eficaz de la gestión de la calidad de los periódicos provinciales. Cruz Bermúdez (2013). El análisis del estado actual de la prensa escrita en Cuba ha permitido constatar el reciente y creciente interés por el logro de altos niveles



de calidad, así como el papel que directivos, periodistas y académicos le conceden al tratamiento y estudio de la temática y al mismo tiempo la carencia de un instrumento metodológico que permita conseguir estos objetivos.

El Periódico ¡ahora! se fundó el 19 de noviembre de 1962. Es una institución de comunicación – información integrante del subsistema de medios de la prensa escrita del país, que, a su vez, es influyente en la provincia, como parte del sistema general de Medios de Comunicación en Cuba. Responde a la organización política del Partido Comunista de Cuba, encargado de dirigir la Política Informativa del país. Reconoce y comparte, por tanto, en sus ediciones, la política general del Socialismo como régimen económico y social predominante. Es una institución con personalidad jurídica propia. Comparte también funciones de comunicación, información, movilización, educación en valores, formación, concientización y de organización social.

Investigaciones desarrolladas por Parra Suárez (2009), Cruz Bermúdez (2013), Pozo Pérez (2014), Pérez Mastrapa (2014) y Parra Suárez (2018) han identificado una serie de insuficiencias asociadas al control sobre la gestión de la calidad en esta organización; entre las cuales se encuentran:

- Problemas en el cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- Insuficiencias en el enfoque de proceso, para realizar el control de la gestión de la calidad.
- Poca supervisión, por parte de los directivos, a las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la calidad.
- Insuficiencias en la documentación correspondiente al control de la gestión de la calidad.
- Limitaciones en el enfoque de riesgos, ya que los riesgos relacionados con la calidad no se contemplan ni analizan.
- Insuficiente monitoreo de los indicadores asociados a la satisfacción de los clientes

El estado actual del constructo asociado al control de la gestión de la calidad y el análisis del objeto práctico, dan lugar a formular como **problema profesional**: ¿cómo controlar la calidad en el Periódico ¡ahora!?



Como **objeto de la investigación** se definió la gestión de la calidad en periódicos provinciales. En coherencia con el problema y el objeto se determinó como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento para el control de la calidad en el Periódico ¡ahora!

Para cumplir con el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación referente al control de la calidad en periódicos provinciales
2. Seleccionar un procedimiento para el control de la calidad en periódicos provinciales
3. Aplicar el procedimiento para el control de la calidad en el Periódico ¡ahora!

El **campo de acción** se centró en el control de la calidad en el Periódico ¡ahora!

Idea a Defender: la aplicación del procedimiento para el control de la calidad en el Periódico ¡ahora!, contribuye a medir su estado y a la mejora de la gestión organizacional

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos científicos, tales como:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información: mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia teórica y práctica de especialistas consultados.
- Histórico – lógico: para determinar la evolución a través de los años y estado actual del problema y del objeto de investigación.
- Inductivo - deductivo: para el diseño y aplicación de la metodología.
- Sistémico estructural: para el desarrollo del análisis del objeto de estudio y el campo de acción, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos:



- Encuestas: se utilizó este método para conocer los criterios de los periodistas y directivos del Periódico ¡ahora! con respecto a la calidad del proceso de este medio de prensa
- Entrevista: Se entrevistó a varios especialistas entre periodistas y profesores de la Carrera de ingeniería industrial de la UHO para enriquecer los criterios acerca de los conocimientos esenciales de la calidad de los procesos de servicios y cómo considerarlos en un medio de prensa
- Observación directa: se utiliza para constatar cómo se realiza el proceso editorial en el ¡ahora! y la implementación parcial del procedimiento de calidad en este medio de prensa.
- Revisión documental: permitió la Revisión de las normas y regulaciones de calidad y otros documentos legales

Métodos matemáticos: se utilizó el cálculo porcentual para medir las relaciones entre los resultados de los métodos empíricos implementados

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: un primer capítulo que contiene el marco teórico referencial que sustentó la misma; y un segundo capítulo donde se describe una adaptación del procedimiento a seguir para el control de la calidad en periódicos provinciales, y los resultados de una aplicación parcial del mismo en el Periódico ¡ahora!. Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y un conjunto de anexos como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En éste capítulo se detallan las bases teóricas- metodológicas y prácticas de la investigación; además se analizan referentes bibliográficos relacionados con el tema objeto de estudio. En la primera parte se abordan elementos asociados a la evolución y tendencias de la gestión de la calidad en procesos editoriales, profundizando en los elementos que caracterizan el control a la gestión de la calidad en estos procesos; en la segunda parte se realiza un análisis crítico a las metodologías para controlar la gestión de la calidad en Periódicos provinciales; y por último se describe el panorama actual del Periódico ¡ahora!, en Holguín. En la figura 1.1 se ilustra el algoritmo que describe este capítulo.

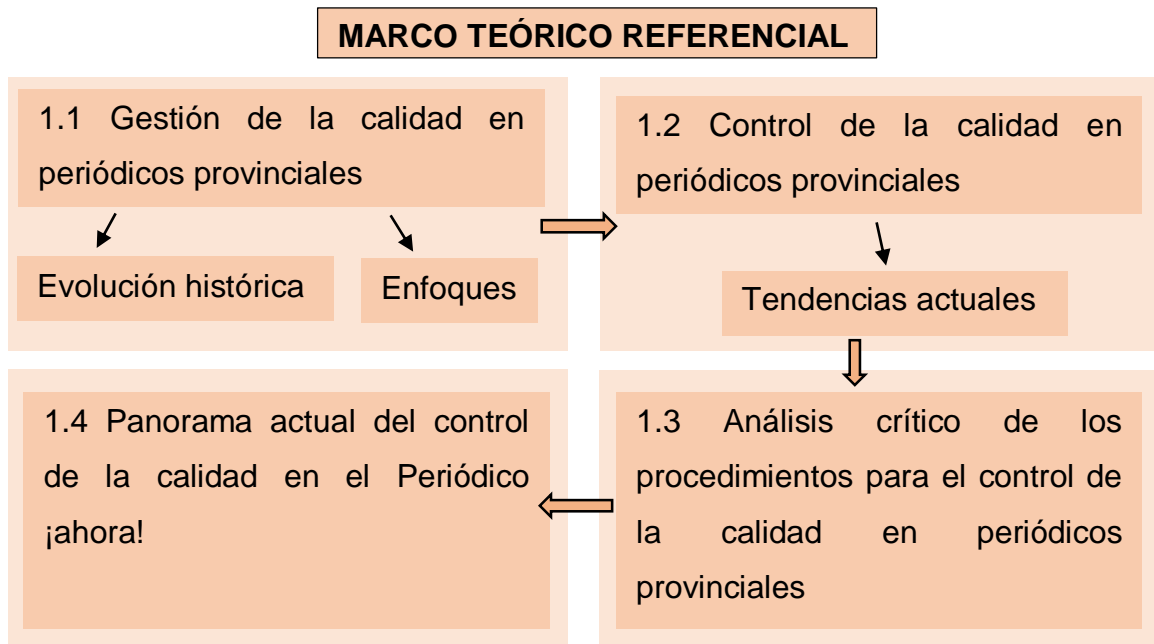


Figura 1.1 Hilo conductor del Marco Teórico Referencial

1.1 Gestión de la calidad en periódicos provinciales. Evolución histórica y enfoques

Para profundizar en la gestión de la calidad en los procesos editoriales es necesario partir de los conceptos de calidad y gestión, en sus diferentes definiciones. Al respecto son muchos los que han escrito sobre ello, pues la calidad se enfoca en la asimilación de un cliente con determinado producto o servicio. Montilla, López, Briceño y Cote (2006). Su estudio ha estado lleno de polémicas, y en constante evolución debido a las nuevas tendencias del mundo

empresarial, donde el cliente se ve rodeado de múltiples opciones, esto demanda cada vez más servicios y productos de alta calidad. Paneque Reyes (2001)

El siglo XIX se caracterizó por el predominio de producciones masivas y la calidad no constituía una prioridad. Luego emanaron diferentes alternativas para el cliente, acompañadas de un incremento notable de los costos financieros; así surge la satisfacción al cliente, ya que el disponer de varias opciones exigía productos y servicios de buena calidad. La empresa que tuviera productos y servicios de mayor calidad pasaba a controlar el mercado, y sus competidores se veían obligados a adaptarse, así la sociedad, de forma general, fue cada vez más exigente y los sistemas productivos y de servicios evolucionaron en función de las expectativas del cliente. Isaac Godínez (2004); Cruz Santiago et al (2008) y Gámez Ricardo (2009).

Su evolución se recoge en etapas, donde puede observar que existen pequeñas diferencias entre los autores que se dedicaron a su estudio con respecto a la cantidad de estas. Autores como Cuervo Ballesteros (2000) y Montilla (2006) establecen tres etapas: control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de calidad total. En cambio, Cantú Delgado (2001), López Rodríguez (2002), Isaac Godínez, (2004), Cruz Santiago y col. (2008) y Gámez Ricardo (2009) defienden la teoría de que son cuatro etapas, donde se incluye la inspección, como etapa inicial. No obstante Taype Molina (2007), Valdés Herrera (2010), Batista Paterson (2011) y Madina Damas et al., (2012) consideran la evolución a lo largo de cinco etapas, siendo estas las más aceptadas por la comunidad científica, las mismas se ilustran en la **figura 1.2**

Las últimas investigaciones señalan una sexta etapa que extiende hasta la actualidad la evolución de la calidad, respalda conceptos como competitividad y gestión global de la calidad a largo plazo, con la participación activa de todos los miembros de la organización para lograr beneficios de esta, así como de sus clientes y la sociedad en general, recoge sistemas integrados, la gestión del conocimiento, la innovación y los riesgos. Gonzáles Reyes (2017)

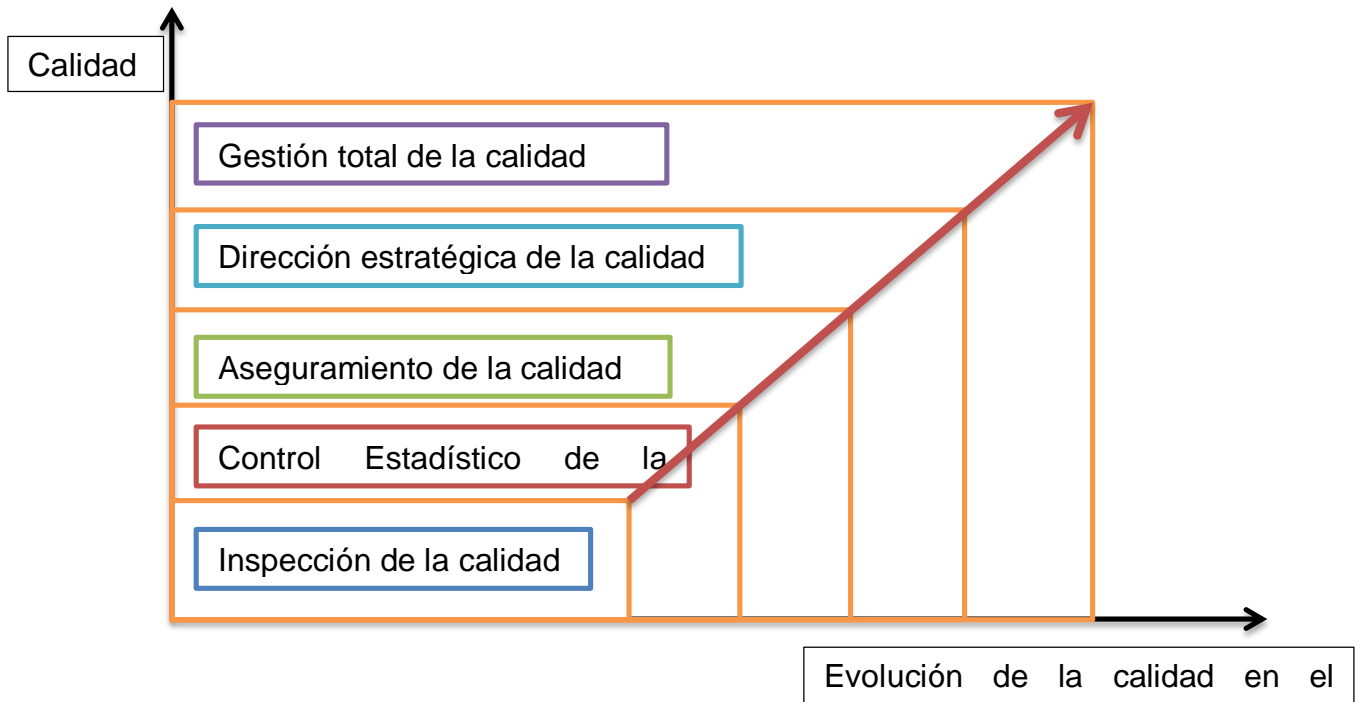


Figura 1.2 Etapas en la evolución de la calidad. **Fuente:** Elaboración propia

La gestión de la calidad en procesos editoriales no ha sido un tema muy debatido, es visto como un conjunto de medidas en el que se encuentran mezclados factores como las ideologías profesionales, las rutinas productivas y la política informativa, en la construcción de la agenda mediática. Fonseca Valido (2007); Lozada (2009); Curbeira (2011).

Es un sistema de actividades estratégicas autorregulado por la institución en el que se potencian concepciones dialógicas para la construcción colectiva de nuevas experiencias y conocimientos. Morales Gómez (2006). Sobre bases científicas, esencialmente desde lo cualitativo, se orienta a la investigación y el examen de los públicos, los contenidos y las dinámicas de trabajo de todos los soportes de la organización, vista como unidad multicanal, para el asesoramiento sistemático de la planificación y la construcción de los productos comunicativos, en permanente vínculo con los procesos de producción mediática. Moreno Fernández (2017). La gestión de la calidad en organizaciones de la prensa escrita consiste en diagnosticar, implementar, controlar y mejorar los atributos de calidad en actividades cuyo fin es recolectar, sintetizar, jerarquizar y publicar información relativa a hechos del presente, del pasado y/o del futuro. En este sentido, la prensa escrita, se entiende como una metodología adecuada para poder



presentar cualquier tipo de información valiosa, buscando fuentes seguras y verificables para transmitirla al público. González (2012)

Los periódicos y revistas, al igual que las restantes organizaciones de servicios dependen de sus clientes, deben entender que las necesidades actuales y futuras del cliente, deben coincidir con los requisitos del cliente e intentar exceder sus expectativas. Cardoso Milanés (2005) Una organización de la prensa escrita logra obtener el enfoque hacia el cliente cuando todos sus empleados conocen sus clientes internos y externos, así también como los requisitos que deben satisfacer para cumplir con ambos tipos de clientes. Cuellar de la Cruz (2009) Estos elementos hacen que la satisfacción del cliente se considere objetivo de prioridad para la gestión de la calidad en organizaciones de la prensa escrita. En primer lugar, por la necesidad de aprender a escuchar para poder comprender las necesidades y las expectativas del cliente y de esta forma poder llegar al consenso; y, en segundo lugar, por la necesidad de diferenciar claramente entre necesidades y expectativas. Doimeadios Guerrero (2010)

Las entidades de la prensa escrita pretenden asegurarse de que sus clientes van a recibir servicios con una gran calidad. Por tal motivo, es muy importante que estas identifiquen las expectativas de los clientes. Calzadilla Rodríguez (2012). Pero existe una gran diferencia entre la calidad de los servicios y las de los productos, ya que la de los servicios es más difícil de definir y conceptualizar, más aún en el sector de la prensa, donde no solo se debe conocer de antemano lo que quiere el cliente, sino que es necesario anticiparse al acontecer nacional e internacional. Ochoa Olivera (2013) Por esta causa, es importante que el prestador de estos servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que es él, el que mantiene una relación directa con los clientes que compran o reciben el servicio periodístico. Ortiz del Toro (2013)

En todo sistema de procesos editoriales, el fin es el mismo: satisfacer al cliente. Independientemente de sus peculiaridades e inclinación política, es recomendable someterse a la gestión de la calidad. El objetivo principal es la estandarización para así garantizar que el producto o servicio periodístico cumpla los requisitos de calidad estipulados. Cruz Bermúdez (2016). Dicho de otra manera, es necesario llevar los procesos siempre al mismo resultado, que, por lo general, busca la



satisfacción del cliente o, aún mejor, sorprenderlo para así superar sus expectativas y fomentar su fidelización, sobre todo en un sector tan competitivo como la prensa escrita. Rodríguez Suñol (2016)

Gracias a la estandarización también se genera la sensación de confianza en el cliente de servicios periodísticos. Tener la certidumbre de que una noticia va a llegar oportunamente, fomenta la fidelidad y la recomendación que ésta lleva implícita. Al hablar de calidad de los procesos editoriales, se utilizan dos términos clave que interesa tener en cuenta: servicio y cliente. De la Torre (2004). Cuando se habla de servicio, en este tipo de organizaciones se hace referencia a servicios complementarios (información y conocimiento) que son los que pueden diferenciar este tipo de ofertas respecto de su competencia y aumentar la satisfacción del cliente en relación con el servicio recibido. García Luis (2004) El cliente, es el que recibe el servicio, permite la continuidad de la empresa y determina el valor añadido del servicio que se le presta. Pero el cliente no es sólo el que consume el servicio sino también su receptor último. De la Torre y Téramo (2006). Por tal motivo el sector periodístico incorpora dentro de los procesos vinculados a la Gestión de la Calidad, el estudio de mercados, como vía de comprender y prever las necesidades de sus clientes y la forma por la cual van a acceder al producto periodístico. García Vidal (2006)

El principal problema en cualquier enfoque de calidad de servicios periodísticos es determinar de qué manera se puede medir ésta característica para que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que espera recibir y como podría mejorar este aspecto. Fonseca Valido (2002). No obstante, es común buscar a todas las empresas de la prensa escrita, entre el sistema de gestión de calidad y la estructura organizacional de la empresa. Siempre, contando con el compromiso de la dirección de apoyar la política de calidad destinando los suficientes recursos para su gestión, dentro de una mejora constante. López Lara (2010)

Dentro de la gestión de la calidad en la prensa escrita, una de las etapas más abordadas es el control en sus formas básicas (evaluación, monitoreo, medición y mejora por corrección). Morales Gómez (2006). Constituye la etapa más investigada dentro de la literatura, sobre todo porque los empresarios de la



industria periodística, consideran más práctico evaluar parámetros de calidad y actuar en consecuencia de los resultados. Pellegrini (2011). Sin embargo, el control de la gestión de la calidad es mucho más abarcador y parte del diagnóstico inicial que da lugar al establecimiento de indicadores específicos de control, en función de las características de la entidad y los procesos. Pérez Mastrapa (2014).

1.2 Control de la calidad en periódicos provinciales. Tendencias actuales

Cuando se habla de controlar la calidad en procesos editoriales se hace referencia a las acciones, herramientas, mecanismos o procedimientos que detectan deficiencias en estos, de forma tal de evitar re-procesos y que el resultado de las actividades que se realicen esté en correspondencia con los objetivos y políticas definidos. Fontcubierta (1993). Sin embargo, el control de gestión de la calidad es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o mando corporativo. Fernández Clúa (1994).

El concepto de control en la prensa escrita, se asocia al conjunto de procedimientos y métodos que incorpora la dinámica de la mejora para cumplir con los objetivos estratégicos, además que incluya también el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Nogueira Rivera (2002). Es la función especializada en la evaluación estratégica de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico permanente. Álvarez de Armas (2004).

El control de la gestión de la calidad en entidades periodísticas, cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento del sistema de gestión de la calidad, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. Borrat

(2005). El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional. Martínez Albertos (2004). Se puede señalar como diferencia principal entre Control de Gestión y Control Interno que el primero evalúa los tres niveles de las organizaciones: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, y el segundo, se limita solo a los dos últimos niveles. Desde esta perspectiva, y teniendo en cuenta que la Gestión de la Calidad constituye, para la mayoría de las empresas periodísticas, un proceso estratégico, se confirma que el término apropiado para este es el control de gestión. González (2012).

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno, el cual ha pasado de caracterizarse por la estabilidad, a convertirse en turbulento y muy competitivo. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas de la prensa escrita, un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. Delgado (2013). El éxito empresarial, por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa. Ochoa Olivera (2013)

Según García (1975), el control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas. Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la empresa, según lo ve Goldratt (1990), desde su teoría sobre gestión de las



limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado? Según Huges Jordan (1995), el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

A partir de 1990, aparece el término *controlling* en Alemania, España y Estados Unidos. El salto cualitativo no está en la definición misma de control de gestión, sino en lo que enfatiza ahora la literatura con este término: las nuevas características que debe presentar el control de gestión ante el cambio radical que está operándose en los modelos de perfeccionamiento empresarial. Kupper (1992) lo ve como un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema de *management*. Pacher-Theinburg (1992) subraya la significación del controlling por la integración alcanzada entre las funciones de planificación y control. García Echevarría (1994) resalta tanto su dimensión estratégica y global de la empresa como su dimensión específica en la función que se dirige. El controlling, como el control de gestión, orientado más hacia el futuro que al pasado y donde se ve fundamentalmente a la empresa desde afuera de sí misma, integrada con el cliente y la competencia. Morales Gómez (2006)

En un análisis continuado de los autores, se comprobaría que la definición de CG no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Las tendencias fundamentales que presenta el control de la gestión de la calidad se resumen en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Tendencias actuales del Control de Gestión de la Calidad

Tendencias del Control de Gestión de la Calidad	Características fundamentales
--	--------------------------------------

<p>Control por objetivos</p>	<p>Se reconoce que los objetivos de la calidad, constituyen la categoría rectora, teniendo en cuenta que el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.</p> <p>El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.</p>
<p>Control integral</p>	<p>Se diferencia entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otros, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.</p>
<p>Control por procesos</p>	<p>En este marco se considera que la gestión comprende todos los procesos puesto que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política de calidad de la empresa, y por ende incluye al control de gestión como su herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos.</p> <p>También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño</p>

	<p>solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.</p>
<p>Control a todos los niveles</p>	<p>Llama la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía, pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.</p> <p>Resulta contrastante que en todas las definiciones se asocia al CG con la noción de medir y, sin embargo, una de las problemáticas no resueltas en lo referente a los SCG son los sistemas de información, que se quedan en la superficie o en lo global. Muchos CG son buenos para asignar tareas y recursos por departamentos, pero ineficientes para evaluar si el desempeño local contribuye o no al desempeño de la organización.</p>
<p>Control económico</p>	<p>Se asocia el CG con el control económico solamente, basado en la ventaja de la homogeneidad que ofrecen las medidas monetarias.</p>
<p>Subordinación a la Planificación estratégica</p>	<p>La gestión solo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.</p>
<p>Necesidad de actualización</p>	<p>La gestión y el CG subordinados al planteamiento estratégico ofrecen una visión dinámica, de cambio en</p>

	<p>el diseño de los SCG, los cuales deben modificarse a la velocidad con que cambian las estrategias. A esto se le conoce como "el problema de la coherencia entre la estrategia y las reglas de gestión"</p>
--	---

Fuente: Adaptado de Rieckhof (2015)

Por todo lo anterior se puede decir que el control de la gestión de la calidad no es más que el proceso que se encarga de identificar insuficiencias, de evaluar parámetros y de analizar indicadores en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en elementos relativos a la calidad donde se incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de calidad, planificación, control, aseguramiento y mejora de la calidad.

1.3 Análisis crítico de los procedimientos para el control de la calidad en periódicos provinciales

La autora de este estudio se une a los criterios de Parra Suárez (2018), quien valora que el análisis de la literatura refleja que el tratamiento a temas asociados a la gestión de la calidad en medios de prensa; y específicamente al control de esta gestión, es limitado. Teniendo en cuenta esta realidad, la autora desarrolló una búsqueda de investigaciones orientadas al control de gestión cuyo objeto de aplicación se vinculará con los medios de comunicación; y en especial con la prensa escrita. Fueron analizados 15 procedimientos¹; de los cuales se analizó su estructura y alcance. Para determinar las tendencias fundamentales de estas investigaciones se realizó un análisis de conglomerados jerárquico, utilizando el software SPSS versión 21.0, análisis de correlaciones de distancia, empleando el Método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado; se realizó un corte a nivel 10, en el cual se delimita la existencia tres grupos de autores (ver figura 1.3).

El primer clúster está integrado por el 47% de los autores (Ponjuán, 2005; Saldaña, 2012; Camacho, 2003; Parra Suárez; 2018; López Lara, 2010; Carabaza González, 2005 y Pellegrini, 2011); en él se encuentran investigaciones concebidas mediante indicadores relacionados con la eficiencia, la gestión del

¹ Merrill, 1968; Camacho, 2003; Rojas Mesa, 2004; Costa, 2004; Ponjuán, 2005; Carabaza González, 2005; Gutiérrez Cobas, 2009; Rivero Hernández, 2010; López Lara, 2010; Pellegrini, 2011; Saldaña, 2012; Cruz Bermúdez, 2013; Ochoa Olivera, 2013; De la Torre y Téramo, 2015 y Parra Suárez; 2018

ciclo de vida de la información, la planificación, los métodos de producción de los medios y competencias de recepción de las audiencias, la oferta noticiosa y la formulación de la opinión pública. Otros elementos presentes en estas propuestas son la gestión desde la perspectiva ambiental y la visión sistémica y de procesos para el control de la gestión de la calidad en la prensa.

El segundo grupo está formado por el 20% de los autores (Rojas Mesa, 2004; Costa, 2004 y Gutiérrez Cobas, 2009), en este se abordan la oportunidad y disponibilidad de la información, retroalimentación, manejo de la información interna y externa, integración y administración de la información para la toma de decisiones, eficiencia en la administración de documentos, estructura organizativa, enfoque de procesos, manejo de indicadores económicos, manejo de quejas a partes interesadas e innovación y diseño de productos eficientes.

El tercer grupo representa el 33% de los autores (Merril, 1968; Rivero Hernández, 2010; Cruz Bermúdez, 2013; Ochoa Olivera, 2013 y De la Torre y Téramo, 2015), las principales tendencias de estas investigaciones son el desarrollo de acciones de diagnóstico y mejora, el compromiso y capacitación de la organización para lograr un mejor desempeño, la definición de los procesos fundamentales para gestionar la calidad (selección y redacción de la noticia), propuestas de algoritmos de trabajo, definición de las dimensiones de calidad de la noticia (interés, actualidad, novedad, originalidad y consecuencia). En este clúster también se evidencia el tratamiento a la participación de los trabajadores y el enfoque de riesgos.

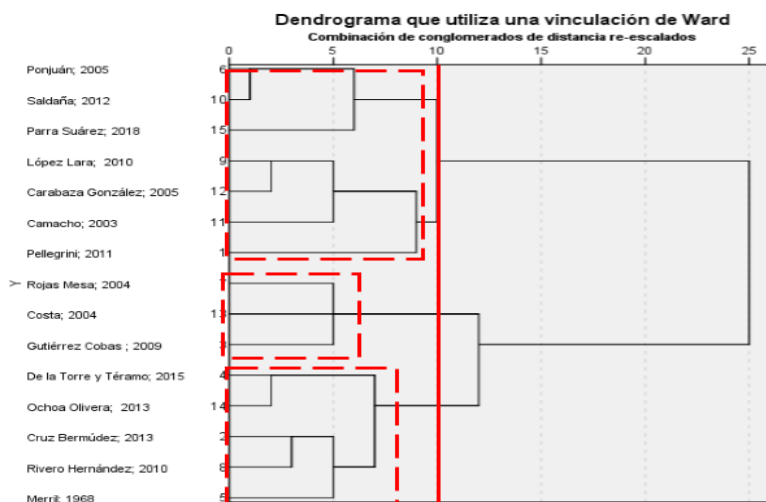


Figura 1.3 Análisis de Conglomerado por autores

Teniendo en cuenta que las propuestas analizadas poseen un gran número de puntos convergentes, lo poco tratado que resulta la prensa escrita dentro de las investigaciones relacionadas con medios de comunicación y la necesidad de seleccionar un procedimiento que contemple el control a la gestión de la calidad, se solicitó a 15 especialistas en Gestión de la Calidad y Control de Gestión con más de 7 años de experiencia y publicaciones, sobre el tema, en revistas académicas; que proporcionaran su apreciación de la medida en que consideraban que cada propuesta resulta apta para llevar a cabo el control de la gestión de la calidad en organizaciones dedicadas a la prensa escrita. Tomando en cuenta que se empleó una escala binaria, donde 0 es No apta y 1 es Apta; se seleccionó la prueba No Paramétrica Q de Cochran para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que la probabilidad de obtener uno cualquiera de los dos resultados posibles es la misma para las 15 metodologías. Las tablas 1.2-1.3 muestran los resultados procesados con la ayuda de SPSS versión 21 para Windows.

Tabla 1.2. Frecuencias

	Valor	
	0	1
Merril; 1968	7	8
Camacho; 2003	8	7
Rojas Mesa; 2004	6	9
Costa; 2004	6	9
Ponjuán; 2005	8	7
Carabaza González; 2005	5	10
Gutiérrez Cobas ; 2009	6	9
Rivero Hernández; 2010	6	9
López Lara; 2010	7	8
Pellegrini; 2011	7	8
Saldaña; 2012	6	9
Cruz Bermúdez; 2013	10	5

Ochoa Olivera; 2013	9	6
De la Torre y Téramo; 2015	7	8
Parra Suárez; 2018	1	14

Fuente: SPSS versión 21 para Windows

Tabla 1.3. Estadísticos de contraste

Estadísticos de contraste	
N	15
Q de Cochran	54,486 ^a
gl	14
Sig. sintót.	,000
a. 1 se trata como un éxito.	

Fuente: SPSS versión 21 para Windows

Si con las 15 propuestas las probabilidades de aptitud fueran iguales, la frecuencia de casos con valor igual a 1 en cada una de sería aproximadamente la misma. El p-valor asociado al estadístico de contraste *Asym.Sig.* = 0.000 es menor que 0.05, luego, a este nivel de significación, se rechazará la hipótesis nula. Dado que las diferencias observadas entre las frecuencias son estadísticamente significativas se puede aceptar que, dependiendo del procedimiento, la probabilidad de que resulte apto para controlar la gestión de la calidad en organizaciones vinculadas a la prensa escrita, es distinta. El hecho de que se rechace la hipótesis nula parece ser debido a la propuesta de Parra Suárez (2018), ya que puede observarse que el número de casos en los que esta metodología se considera apta es claramente superior al número de casos en que se considera apta para cualquiera de las propuestas restantes.

Como resultado de una revisión minuciosa a la propuesta de Parra Suárez (2018) se encontraron una serie de elementos que facilitan su implementación en Cuba; entre ellos destaca la consideración del carácter dual del Partido, como ente regulador de los medios y mediador entre éstos y los consumidores finales; la evaluación de los procesos estratégicos y el análisis de los procesos de apoyo; la valoración del tratamiento a los recursos humanos y materiales, la definición de la



política, objetivos y la elaboración del sistema documental. La ventaja fundamental de este procedimiento radica en la realización del control mediante la determinación de las causas y los responsables de las insuficiencias, especificando las herramientas que se pueden emplear para ello y el cálculo de indicadores asociados a la satisfacción del cliente como parte de la retroalimentación del proceso. Por tanto, se decide implementar la metodología propuesta por Parra Suárez (2018) para controlar la gestión de la calidad en organizaciones vinculadas a la prensa escrita.

1.4 Panorama actual del control de la calidad en el Periódico ¡ahora!

En el Primer Congreso del PCC, en diciembre de 1975, se definió que el Partido cumple tareas de orientación política, control, coordinación e impulso del trabajo mediante un complejo de funciones que incluye: elaboración de políticas, supervisión de éstas por los órganos dirigentes y los aparatos auxiliares, control de la política de cuadros y la acción de las organizaciones de base y los militantes en cada lugar. Esto implica, que la función partidista es tanto externa como interna a la prensa, y siempre interna a la gestión en el seno de la sociedad política.

En este aspecto, los criterios acerca de las potenciales contradicciones y posible conciliación entre dirección partidista y autorregulación se mueven de extremo a extremo, pues así como los elementos internos son siempre los más importantes en la regulación de la prensa, dada la naturaleza creativa y dinámica de ésta, en esa misma medida la influencia partidista más efectiva es la que se ejerce desde el interior de la prensa, sin menoscabo del papel que a nivel social le corresponde al Partido en la formulación y control de las políticas. García Luis (2004). En la práctica se manifiesta un consenso claro sobre la posibilidad, y más aún, la necesidad, de lograr la identificación armónica entre la dirección del Partido y el peso adecuado de la autorregulación por parte de ejecutivos y periodistas de los medios, sobre la base de la comunidad de valores morales y objetivos políticos y sociales. Desde esta perspectiva, el control sobre la gestión de la calidad es en este caso una vía factible para el logro de los objetivos de los periódicos, pero la misma demanda un profundo conocimiento y comprometimiento de todas las partes de la organización Parra Suárez (2018).

Estudios antes referidos, así como investigaciones dirigidas por la autora, (Parra Suárez, 2009), (Cruz Bermúdez, 2013), (Pozo Pérez, 2014), (Pérez Mastrapa, 2014), ayudan a identificar las principales insuficiencias en cuanto al control de la gestión de la calidad en el Periódico ¡ahora!, de Holguín, las cuales son las siguientes:

1. Dificultades en el monitoreo de los indicadores vinculados a la satisfacción de los requisitos de calidad.
2. El control sobre la gestión de la calidad no se realiza siguiendo el enfoque de procesos.
3. No se establecen ni documentan suficientes acciones para llevar a cabo el control a la gestión de la calidad. Las acciones existentes se definen con un alcance general y no se tienen en cuenta las especificidades de cada proceso
4. Los objetivos y políticas relacionadas con la calidad no son lo suficientemente abarcadores, no están documentados, ni cuantificados; lo cual limita su definición y comunicación, así como las acciones correctivas y la mejora.
5. Los riesgos identificados y evaluados están dirigidos fundamentalmente a la prevención de la ocurrencia de hechos delictivos e ilegalidades y a pérdidas económicas por el sistema de control interno.
6. Los miembros de la organización no tienen claro sus roles y responsabilidades en el control a la gestión de la calidad.
7. Los estudios vinculados con la satisfacción de los consumidores son insuficientes y desactualizados, los resultados obtenidos no se emplean como base para el diseño del proceso editorial o su perfeccionamiento; generalmente no llegan al conocimiento de todos, sino que se circunscriben al ápice estratégico.
8. La herramienta fundamental empleada para identificar las percepciones de los consumidores es la encuesta, la que es publicada en el medio de prensa y no siempre se recibe respuesta de la misma; o la entrevista individual a consumidores elegidos aleatoriamente, orientándose a aspectos generales de la publicación, por lo que no incluyen atributos específicos referentes al proceso editorial. No se fundamentan los tamaños de muestra que se utilizan y el procesamiento de la información recopilada es limitado.

9. El manejo de quejas no es efectivo ni oportuno, en su mayoría porque las acciones de control a la gestión de la calidad no se orientan hacia el cliente.
10. No se supervisa la gestión de los recursos humanos de modo integral y eficaz y no se prevé la misma en su interrelación con la gestión de calidad, al no existir convergencia entre las actividades de planeación, selección, evaluación y formación; con los objetivos y requisitos vinculados a la calidad.
11. Los resultados en los procesos no se evalúan sistemáticamente.

Los resultados de la contextualización realizada sobre el objeto de estudio teórico, el análisis metodológico efectuado a procedimientos relacionados con el control de la gestión de la calidad en organizaciones dedicadas a la prensa escrita; unido a las insuficiencias encontradas en el análisis del objeto práctico; evidencian la necesidad de implementar un procedimiento para el control de la gestión de la calidad en el Periódico ¡ahora!, de Holguín.

Conclusiones Parciales

1. Dentro de la gestión de la calidad en la prensa escrita, una de las etapas más abordadas es el control en sus formas básicas. Constituye la etapa más investigada dentro de la literatura, sobre todo porque los empresarios de la industria periodística, consideran más práctico evaluar parámetros de calidad y actuar en consecuencia de los resultados.
2. El control de la gestión de la calidad en la prensa escrita es el proceso que se encarga de identificar insuficiencias, evaluar parámetros y de analizar indicadores en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en elementos relativos a la calidad donde se incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de calidad, planificación, control, aseguramiento y mejora de la calidad.
3. Las tendencias actuales que rigen el Control de la Gestión de la Calidad son: control por objetivos, control integral, control por procesos, control a todos los niveles, control económico, subordinación a la planificación estratégica y necesidad de actualización.
4. Se analizaron 15 procedimientos para el control de la gestión de la calidad en la prensa escrita; se seleccionó el procedimiento propuesto por Parra Suárez (2018), debido a la consideración del carácter dual del Partido, la



evaluación de los procesos estratégicos, el análisis de los procesos de apoyo, la valoración del tratamiento a los recursos humanos y materiales, la definición de la política, objetivos y la elaboración del sistema documental; así como la realización del control mediante la determinación de las causas y los responsables de las insuficiencias.

5. Se analizaron una serie de insuficiencias prácticas asociadas al control de la gestión de la calidad, que demuestran la necesidad de aplicar el procedimiento seleccionado en el Periódico ¡ahora!, de Holguín.



CAPÍTULO II. CONTROL DE LA CALIDAD EN EL PERIÓDICO ¡ahora!

2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD EN PERIÓDICOS PROVINCIALES

La propuesta que se describe a continuación constituye una adaptación de una herramienta de intervención profesional orientada al control de la gestión de la calidad en organizaciones dedicadas a la prensa escrita, de Parra Suárez (2018)². En el **anexo 1** se representa gráficamente el algoritmo que sustenta este instrumento. A continuación, se procede a su descripción.

Fase I: Preparación para el control

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el desarrollo del control de la gestión de la calidad en el periódico provincial y diagnosticar el control de la calidad.

Paso 1: Creación del equipo de trabajo

El control de la gestión de la calidad se inicia con la toma de conciencia de su necesidad por parte de los directivos del periódico provincial. La necesidad puede ser identificada por el deseo de elevar la eficacia del medio en sus publicaciones periodísticas, o para disminuir los errores en las publicaciones, en busca de excelencia periodística.

Una vez reconocida la necesidad se inicia la tarea más ardua, activar al resto de las partes implicadas, mediante cursos, talleres o conferencias para evidenciar la importancia de constituir un grupo de trabajo que propicie la mejora de la calidad. El grupo será más eficaz en la medida en que se integre con representantes de los procesos que se identifican en el periódico.

La composición del grupo deberá asegurar que esté dotado de conocimientos transdisciplinarios que se complementen tal y como demanda el objeto de estudio. En tal sentido se propone que lo integren directivos de la entidad y/o procesos representados y especialistas o investigadores encargados de monitorear el estado de la gestión de la calidad.

Paso 2: Comunicar

El objetivo de este paso es comunicar a toda la organización el trabajo que se realizará, sus objetivos y metas a alcanzar, con vistas a obtener el compromiso de

² Consultar



cada trabajador de participar de manera activa en las tareas que propone el procedimiento.

Esto permite contar con mayor interés para integrar el grupo de trabajo, constituye una vía de retroalimentación fundamental para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores; y disminuye el temor que genera en el colectivo la presencia de personas ajenas realizando revisiones y ajustes en los procesos del centro objeto de estudio.

Se emplearán reuniones de trabajo con todos los trabajadores, así como comunicación verbal, escrita y publicada en murales y correos electrónicos.

Paso 3: Capacitación del equipo de trabajo

Como resultado de los pasos anteriores, en este se debe garantizar que los miembros del grupo comprendan las técnicas, herramientas y variables a considerar en el control de la gestión de la calidad en el medio de prensa. Además de asegurar el compromiso explícito de los directivos de formar parte del grupo y que estos generen las acciones necesarias para lograr el compromiso del resto de los miembros de la organización, se utilizarán para ello las mismas herramientas e información que en los pasos anteriores y se facilitará el desarrollo de las actividades de mejora en todos los niveles.

En las versiones subsiguientes del procedimiento, estos pasos iniciales podrán estar dirigidos a mantener la motivación por la existencia del sistema, lograr incrementar el alcance de este y propiciar la formación permanente de los miembros del grupo.

Paso 4: Análisis de las mediaciones externas

La organización está inmersa en un entorno que condiciona y ejerce gran influencia en sus resultados. Forman parte de este entorno organizacional los organismos rectores, los proveedores, los competidores y los clientes potenciales. La guía para el análisis externo tiene en cuenta los factores culturales, tecnológicos, políticos, económicos, legales, demográficos y características del mercado. En la realización de este análisis se utilizará la guía que se muestra en el **anexo 2**.

Paso 5: Análisis de las mediaciones internas

Luego de caracterizar las mediaciones externas que influyen sobre el desempeño de la organización, se debe proceder al estudio de los rasgos que la distinguen.



Se pueden valorar los procesos que la integran, los indicadores tradicionales del desempeño de la institución, los recursos y productos que la integran.

Paso 6: Evaluación de los riesgos

La organización debe evaluar la identificación de los riesgos y oportunidades con el fin de asegurar los resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir o reducir efectos no deseados y alcanzar la mejora, de acuerdo a los requerimientos de la norma NC ISO 9001:2015.

La actividad se realiza acorde a lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGRC; así como la norma NC ISO 31000: 2015 *Gestión del riesgo. Principios y directrices para desarrollar el proceso de gestión y de apreciación de los riesgos*.

Se identifican los riesgos, causas y efectos con base las propuestas de Vega de la Cruz (2016), Domínguez Cabrera, (2017) y González Reyes (2017).

Teniendo en cuenta el proceso o la actividad relacionada se listan los sucesos que pueden afectar las operaciones y el cumplimiento de sus objetivos. Para la identificación de riesgos se propone utilizar los métodos basados en evidencias (revisiones de datos históricos), las que se basan en la observación, como la inspección, los enfoques sistemáticos del equipo, donde se sigue un proceso sistemático para identificar riesgos por medio de un conjunto estructurado de proposiciones o preguntas, entrevistas, lluvia de ideas.

Se deben tener en cuenta los activos y recursos que la organización utiliza para operar y alcanzar sus objetivos, tales como equipos, suministros, trabajadores, instalaciones, edificaciones, así como la competencia de los directivos.

Se revisará toda la documentación necesaria, tales como: resultados de las acciones correctivas, controles externos, informes de auditorías y auto inspecciones, informe de revisión por la dirección, evaluación de encuestas de satisfacción del consumidor, planteamiento de los trabajadores en las asambleas de afiliados, informes de balance del trabajo, informes de comité de calidad, análisis sobre quejas y reclamaciones de los consumidores.

Además, se analizará la información que brindan los controles actuales de los procesos, a través de una revisión documental, con el fin de detectar aquellos elementos que no estén bajo control y por tanto estén incidiendo en las posibles causas de fallo. Una vez identificados los riesgos y sus causas, se procede a la estimación del nivel de riesgo, sobre la base de la aplicación de las variables



frecuencia de ocurrencia, (F) y el impacto o consecuencia (I), Melo Crespo (2015); según se muestra en la expresión 2.1. La estimación se realiza a partir de los datos históricos de la realización de las actividades y del criterio de especialistas y trabajadores en general.

$$NR = \frac{F + I}{2} \quad 2.1$$

Dónde:

NR: nivel de riesgo,

F: frecuencia de ocurrencia del riesgo

I: impacto o consecuencia.

Como resultado se tiene la estimación del nivel del riesgo (**anexo 3**), ya sea de forma cualitativa, (combinando la estimación del impacto y la frecuencia), en correspondencia con los criterios establecidos o cuantitativos en los casos que sea posible la afectación o pérdida de cualquier índole que anualmente pudiera ocasionarse. Una vez que se tenga el valor cuantitativo se relaciona con el cualitativo.

Para el análisis cualitativo se toman 5 niveles, asignando un valor de descripción a cada nivel. En el **anexo 3** se muestra una propuesta de valores para la estimación de la frecuencia de ocurrencia y la estimación del impacto, para la que se establecen cinco niveles y criterios tanto económicos, como de calidad y reputación.

Para estimar el nivel de riesgo de forma gráfica se procede a la confección de la matriz de riesgo de dos dimensiones, basada en la propuesta de Melo Crespo (2015); representada en **anexo 4**. En la matriz los riesgos se identifican según el color, el rojo intenso para los niveles muy altos, y más claro para los altos, los riesgos medios amarillos, los bajos verdes y los muy bajos verdes más claros.

De esta forma una vez determinado los valores estimados de frecuencia e impacto, se puede obtener el valor del nivel de riesgo, con la aplicación de esta matriz de riesgo.

Paso 7: Diagnóstico a los procesos

Se verifica si la política de Calidad está formalizada. Luego se realizan sesiones con el equipo de trabajo y expertos para determinar, mediante la dinámica grupal, las insuficiencias que puede presentar la política actual y proponer las



modificaciones requeridas, así como la definición de la nueva política de ser necesario. La política nueva o modificada será presentada y aprobada en el consejo de dirección.

Una vez que se diagnostica la política de calidad, se analizan los objetivos por los que la organización encaminará su accionar en un período de tiempo determinado. Los elementos a diagnosticar en los objetivos son: análisis de directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido Comunista de Cuba (objetivos de trabajo y orientaciones para la política informativa); perspectivas de desarrollo del territorio; orientaciones del Poder Popular; análisis de la situación interna y externa de la organización; identificación de fortalezas y debilidades internas que presentan las organizaciones para conocer las potencialidades reales que permitirán el cumplimiento de los objetivos que se definan.

En interés de la presente investigación, se considera el estado de las mediaciones internas para su alineación con los objetivos; es decir, ¿cuáles son los puntos débiles que se tienen hoy y que pueden afectar el cumplimiento de los mismos? El **anexo 5** muestra la matriz para la relación de los objetivos trazados en la organización.

También se podrá valorar en su definición las oportunidades y amenazas que desde el punto de vista externo la organización debe considerar y cómo pueden favorecer o perjudicar a su posterior cumplimiento. Finalmente se listan las insuficiencias en los objetivos organizacionales obtenidos mediante técnicas de generación de ideas y se procede al análisis de la Matriz OVAR.

Se procede a analizar la clasificación de los procesos en el Periódico Provincial. Se propone realizar tormenta de ideas con miembros del equipo de trabajo, que integra directivos y especialistas, así como otros participantes que se propongan.

Los procesos deberán clasificarse en procesos estratégicos, claves y de apoyo, para ello se realizan las siguientes preguntas:

Para el desarrollo de esta tarea también se pueden consultar los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010), Comas Rodríguez (2013) y Ortiz Pérez (2014). Una vez concluida esta parte, se procede a la representación del mapa general de procesos de la entidad.



Paso 8: Análisis de la documentación de los procesos

Para el desarrollo de este paso se debe comenzar con la revisión y el análisis de toda la documentación legal, normativa y técnica vigente, así como entrevistas a directivos y especialistas con el objetivo de conocer las particularidades de los procesos y su descripción. Se evalúan los mapas específicos de cada proceso, así como las fichas, despliegues y flujogramas.

Paso 9: Sistema documental

Se procede al análisis de la documentación para el Periódico Provincial. En la prensa escrita, particularmente en el Periódico Provincial, el sistema documental se resume en la Carta de Estilo, la cual reúne las especificaciones para los procesos de Información, Redacción, así como las regulaciones propias del sistema y la pauta de estilo, que identifica cada página y sección, con las orientaciones precisas para lograr la calidad en el producto periodístico (periódico o revista). La Carta de Estilo también refleja los objetivos de calidad y la estructura organizativa. Constituye el documento fundamental de toda organización periodística.

Fase II: Implementación del control

El objetivo de esta fase es poner en funcionamiento acciones encaminadas al control de gestión de la calidad según lo establecido en los documentos diseñados y aprobados, detectar cambios necesarios para su implementación y mantener los registros actualizados.

Es necesario que todo el personal que labora en la organización conozca que, en correspondencia con el compromiso que este adquiera con el proceso, serán los resultados obtenidos, por lo que su contribución debe ser palpable a través de la participación activa, disposición para el cambio, asignación de recursos, comunicación interna, seguimiento del proceso y adopción de acciones para alcanzar los propósitos. Debe quedar evidencia documentada de la declaración del compromiso establecido y la responsabilidad de cada trabajador en acta del Consejo de Dirección y su comunicación a todos los niveles de la organización.

Paso 10. Ejecutar el programa de acciones

Objetivo: Desarrollar las acciones de control de la gestión de la calidad programadas para contribuir a la transformación de la calidad en el periódico provincial.



El equipo de trabajo se convierte en el impulsor del establecimiento del proceso, debe coordinar todas las actividades a realizar. El Consejo de Dirección, el equipo de trabajo, así como los representantes de los procesos ejecutan el programa de control de la gestión de la calidad en función de los problemas identificados. El equipo de trabajo es el encargado de monitorear sistemáticamente las acciones del programa, de informar al Consejo de Dirección sobre incumplimientos y atrasos y debe evaluar periódicamente las acciones planificadas.

Paso 11. Propuestas para la documentación

Objetivo: Proponer acciones encaminadas a la documentación para el control del proceso de gestión de la calidad en el periódico provincial. Es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios de todos los involucrados. Deben tenerse en cuenta los procedimientos y la generación de registros, como evidencias de las actividades realizadas. Como parte de este paso pueden realizarse talleres con los trabajadores a fin de analizar los registros que evidencian el desempeño del proceso e identificar sus bondades, deficiencias y proponer posibles cambios.

Es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios de los involucrados para que exista consenso, con vistas a realizar los cambios que realmente son necesarios. El equipo de trabajo debe revisar y aprobar los cambios por lo que debe asegurarse de que se llevan a cabo las revisiones y aprobaciones correspondientes. Los cambios deben realizarse únicamente cuando se compruebe su ineficiencia.

Es importante la actualización ágil de la documentación con los cambios aprobados para que a partir de ese momento comiencen a tener vigencia. En el transcurso de esta fase puede ser necesario volver, incluso en más de una ocasión, a fases precedentes para rectificarlas. Como resultado final debe quedar establecido el control de la gestión de la calidad en el periódico provincial y avalado por los registros de su desempeño y toda la documentación correctamente elaborada.

En este paso pueden ser aplicadas las técnicas: revisión de documentos, observación y técnicas de trabajo en grupo. Cumplido este paso, se procede a la evaluación de los índices de calidad, lo que propiciará una medida del estado real de la organización y definir las estrategias de mejora que permitan llevar al SGC a un desempeño superior.



Paso 12: Evaluar la gestión del talento humano

Objetivo: Evaluar el grado en que la gestión del talento humano asegura las condiciones necesarias para el logro de la calidad en el periódico provincial.

Los enfoques actuales de gestión de recursos humanos señalan la necesidad del cambio hacia un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, en el cual las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Chiavenato (2009).

Entonces, la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Chiavenato (2002), enfoque integrado por los procesos de: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, (**anexo 6**).

La mayoría de las variables vinculadas con la gestión del talento humano guarda un vínculo muy estrecho con la gestión de la calidad, pero dentro de esta destacan: contar con las personas necesarias, selección de las personas, su formación y desarrollo y satisfacción.

Muchos de los enfoques de calidad identifican la formación como elemento clave y en menor medida, en orden decreciente, la satisfacción, selección y cantidad de personas.

Mediante la consulta de expertos, aplicando el método AHP de Saaty, se pudo establecer la importancia relativa de estas variables dentro de la gestión de la calidad. La evaluación de este índice se realiza por el procedimiento que se muestra en la figura 2.6 y la expresión 2.2

$$ICGTH = SCP * 0,5 + 0,5 * [(EF * 0,4) + (SP * 0,4) + (SS * 0,2)] \quad 2.2$$

Dónde:

SCP: satisfacción con la cantidad de personas

EF: estado de la formación de las personas,

SP: satisfacción de las personas,

SS: satisfacción con la selección del personal,

El índice parte de considerar que existe una satisfactoria calidad en la gestión del talento humano si éste existe en la cantidad y calidad necesarias, razón por la cual a estos aspectos se les otorga igual peso (0,5). La calidad, por su parte, estará en función del nivel de formación, al que se le otorga 0,40 de influencia; al

igual que al grado de satisfacción profesional; mientras, a las características del personal, que se garantizan mediante la selección, se le asigna 0,20 de importancia.

Para la determinación del estado de la formación (EF) se utiliza la expresión 2.3

$$EF = \sum_{i=1}^4 Irt_i * NPT \quad 2.3$$

Dónde:

Irt_i : la importancia relativa de la temática de formación que se evalúan, estas serían: formación técnica - profesional, formación relacionada con la calidad y formación para el trabajo en grupo.

NPT: Nivel de polivalencia de la persona

El nivel de polivalencia de las personas, es decir, la capacidad demostrada de las personas para las actividades y tareas propias del periodismo actual (considerando la identidad del medio, que tiene un diario *online*, con un semanario impreso y otras publicaciones), (**anexo 7**); se determina de los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador. Se evalúa mediante la expresión 2.4

$$NPT = \sum_{i=1}^4 [(Proct_i / TprocA_m)] \quad 2.4$$

Dónde:

$Proct_i$: procedimientos que domina la persona i .

$TprocA_m$: total de procedimientos del área m .

La evaluación de cada aspecto se realiza otorgándole el valor de cero en caso de ser crítico y de 10 de resultar óptimos. Los valores intermedios estarán de acuerdo con el estado de estos dos puntos de referencias iniciales.

Se considera necesario medir el índice de satisfacción de las personas (ISP). Para ello se parte de la propuesta de (Álvarez López, 2002), así como del análisis teórico propuesto por (Álvarez Santos, 2015) para establecer las dimensiones y variables que inciden en la satisfacción laboral, (**anexo 8**). El indicador se modela a partir de los criterios expuestos por (Noda Hernández, 2004), (Pérez Campdesuñer, 2006) y (Álvarez Santos, 2015).



El índice de satisfacción de las personas (ISP) se determina por la expresión 2.5:

$$ISP = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k (Iri * Vai)}{Cv * Ce} \quad 2.5$$

Dónde:

Iri: importancia relativa de la variable i

Vai: valoración actual de la variable i

n: número total de variables

k: número total de encuestados

Cv: cantidad de variables

Ce: cantidad de encuestados

De igual modo, a modo de partida (lo que puede ser modificado según lo demanden las circunstancias), se propone un peso para la importancia relativa de los atributos, obtenido del consenso de 10 expertos, mediante la aplicación del método AHP de Saaty. La evaluación se determina mediante la encuesta que se recoge en el **anexo 9**.

Para la evaluación de la satisfacción con la selección del personal (SS) se utilizarán los resultados de la evaluación profesional, mientras que para la evaluación de la satisfacción con la cantidad de personal se emplea la observación, entrevistas a trabajadores y directivos, así como resultados de la evaluación profesional.

Paso 13: Evaluar la gestión de los recursos

Objetivo: Evaluar el grado en que la gestión de los recursos que aseguran las condiciones necesarias para el logro de la calidad del periódico provincial.

La disponibilidad de recursos deviene condición necesaria para lograr niveles de calidad adecuados. Según Pérez Campdesuñer (2006), los recursos pueden ser clasificados de acuerdo con sus peculiaridades en cuatro grupos: insumos, infraestructura, equipamiento y mobiliario.

No obstante, considerando las características propias de la prensa y su ejercicio Pérez Mastrapa (2014), se consideran: insumos, infraestructura, equipamiento y transporte.

$$ICGR = \sum_{j=1}^4 Irp_h * \sum_{i=1}^n Ird_j * Sd_j \quad 2.6$$

Dónde:

I_{r_h} : Importancia relativa del proceso h

$I_{r_d_j}$: Importancia relativa de la dimensión j

S_{d_j} : Satisfacción con la dimensión j

Las dimensiones analizadas en los recursos son: insumo, equipamiento, transporte e infraestructura. Las dimensiones mencionadas se evalúan por la expresión siguiente:

$$S_d = \sum_{i=1}^m I_{r_{A_{gj}}} * E_{A_{gj}} \quad 2.7$$

Dónde:

A_{gj} : atributo g de la dimensión j,

$I_{r_{A_{gj}}}$: importancia relativa del atributo A_{gj} ,

$E_{A_{gj}}$: Estado del atributo g de la dimensión j, se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo g

m: cantidad de atributos de la dimensión.

La importancia de cada uno de los atributos se establece mediante métodos de expertos y la evaluación de estos por el grupo de trabajo. La evaluación se efectúa otorgándole el valor de cero en caso de ser crítico y de 10 de resultar óptimo, los valores intermedios estarán acordes con el estado de estos dos puntos de referencias iniciales. Para ello se recurre a la revisión de diferentes fuentes de información, tales como: informes de evaluación a proveedores, auditorías internas de calidad, informes de estudios de clientes, observación, entrevistas, etc.

Paso 14: Evaluar el sistema documental

Objetivo: Evaluar el grado en que el sistema documental contribuye al logro de la calidad en el periódico provincial.

El sistema documental es el principal mecanismo de regulación del sistema de gestión de la calidad del Periódico, este contiene la descripción de sus elementos, alcance, políticas, objetivos, mecanismos de coordinación, pauta del producto periodístico y de los procesos. Para determinar el índice de calidad del sistema documental (ICSD) se utiliza la expresión 2.8.

$$ICSD = \sum I_{r_{P_i}} * E_{SDP_j} \quad 2.8$$

$I_{r_{P_i}}$: Importancia relativa del proceso i

ESDP_j: Estado de satisfacción con la documentación en el proceso i

Los aspectos se evalúan otorgándole el valor de cero en caso de ser crítico y de 10 de resultar óptimo, los valores intermedios estarán acordes con el estado de estos dos puntos de referencias iniciales. Para ello se realiza la revisión documental y entrevistas al personal de la organización para analizar el nivel de conocimiento y aplicación de la documentación.

Para evaluar el estado de la documentación, se emplea la expresión 2.9

$$ESD = \sum_{i=1}^n IrAk_{kji} * EA_{kji} \quad 2.9$$

$IrAk_{kji}$: Importancia relativa del atributo k del documento j en el proceso i (se consideran atributos: existencia, calidad, conocimiento y aplicación)

EA_{kji} : Estado del atributo k, del documento j en el proceso i (mediana de la evaluación del atributo).

Paso 15: Evaluar la satisfacción de los consumidores

Objetivo: Valorar el grado en que la gestión de la calidad del Periódico asegura el logro de la satisfacción de los consumidores.

Resulta difícil determinar el verdadero nivel de la satisfacción de los consumidores del Periódico debido al carácter subjetivo de estas. No obstante, resulta importante y útil contar con la herramienta que permita realizar inferencias al respecto, por lo que se propone utilizar el indicador desarrollado por Noda Hernández (2004) y Pérez Campdesuñer (2006), para medir la satisfacción del consumidor del Periódico.

Según los investigadores antes mencionados, sobre la satisfacción de los consumidores influye un grupo de atributos que demandan un enfoque multiatributos y ninguno tiene influencia preponderante en la satisfacción experimentada, por lo que se emplea un modelo de tipo compensatorio, Noda Hernández (2004), donde la satisfacción de los consumidores tiene dos dimensiones: las percepciones y la importancia relativa que le confieren éstos a cada uno de los atributos esenciales, (expresión 2.10), de acuerdo con el procedimiento propuesto por Noda Hernández (2004):

$$SC = \sum_{i=1}^n We_i * Pe_i \quad 2.10$$

$i=1$

Dónde:

SC: Satisfacción de los consumidores

W_{e_i} : importancia relativa atribuida por los consumidores al atributo esencial “i”

Pe_i : percepción de que el periódico alcanza el nivel deseado en el atributo esencial “i”.

n: número de atributos esenciales.

El indicador parte de considerar que la satisfacción de un atributo crece linealmente con el nivel que alcanza, lo que implica que la máxima satisfacción se obtiene cuando la percepción se sitúa en el “infinito”. Para superar esta dificultad, se considera la percepción como la diferencia entre el nivel o estado ideal (aunque no situado en el infinito) y el real. Noda Hernández (2004)³.

La expresión final del indicador (expresión 2.11), permite obtener evaluaciones bajas, o sea, provocan mayor diferencia entre los dos puntos y, por tanto, una mayor influencia en el resultado final y se verá afectado solo cuando varíen aspectos relacionados con la percepción del consumidor sobre los atributos que componen el servicio (periódico).

$$ISC = 10 - \sum_{i=1}^n W_{V_{ij}} * \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (Pe_{ij} - Ie_{ij})^2}{n}} \quad 2.11$$

Dónde:

10 es el máximo valor que toma la escala del instrumento aplicado

$W_{V_{ij}}$: importancia relativa del atributo esencial i en la variable j

Pe_{ij} : valor percibido en el atributo i por el consumidor j.

Ie_{ij} : máximo valor posible a percibir del atributo i por el consumidor j.

m: cantidad de consumidores.

n: número de atributos esenciales.

Para convertir la evaluación cualitativa de las percepciones de los consumidores en términos cuantitativos, se propone la escala logarítmica empleada por Noda Hernández (2004), en la que la escala de cinco posiciones, al valor más bajo se representa por el valor 1, el segundo por 2, el tercero por 6, el cuarto por 8, el

³ Op. Cit.

quinto por 10 y así sucesivamente para determinar el estado actual de los atributos esenciales y el valor del indicador para la entidad.

Paso 16: Integrar los resultados

Determinar el índice de calidad global del periódico (ICGP)

Una vez evaluado el estado de la calidad en el proceso editorial es preciso integrar estos resultados. Para ello se recomienda su representación en el diagrama que se muestra en la figura 2.8, para sintetizar el estado de los índices de la calidad en el Periódico.

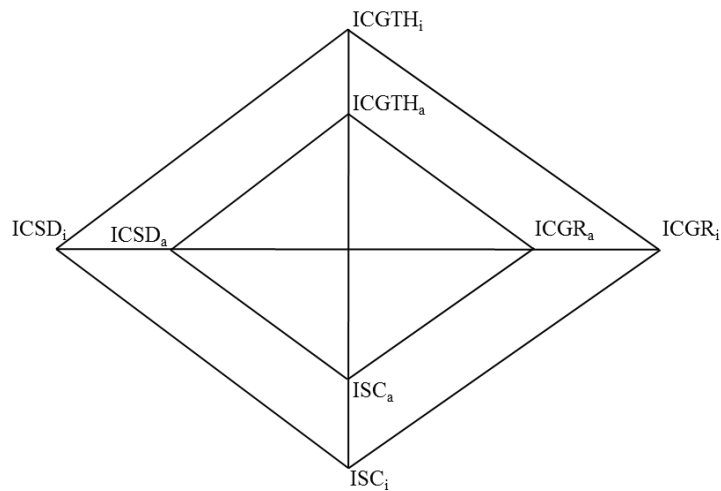


Figura 2.8. Diagrama de la calidad en el periódico. **Fuente:** elaboración propia.

Los indicadores se representan en dos momentos: el valor actual y el valor ideal o máximo a alcanzar (10) como vectores, de modo que la suma de las áreas resultante de la unión de los extremos de cada indicador en el estado actual represente la calidad actual del Periódico, mientras la suma de las áreas resultantes de la unión de los extremos para el estado ideal representa la calidad óptima del Periódico.

A su vez, a través de la expresión 2.12, se determina el Índice de Calidad Global del Periódico (ICGP).

$$ICGP = \frac{\sum(IrI * ICGTH) + (Irl * ICGR) + (Irl * ICSD) + (Irl * ISC)}{10} \tag{2.12}$$

Dónde:

Factor que representa el valor ideal o máximo a alcanzar (10)

Irl: Importancia relativa del indicador (ICGTH, ICGR, ICSD, ISC)

A la hora de evaluar los indicadores establecidos anteriormente, se considera que el valor ideal es de 10. No obstante, el valor real y el deseado, por razones objetivas relacionadas con el nivel de madurez de la gestión de la calidad en Institución, en función del ciclo de vida y la disponibilidad de recursos, resultan distantes de este valor, razón por la cual se proponen como punto de partida para evaluar cualitativamente los índices propuestos los niveles de referencia que se muestran en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Escala de valoración del Índice de Calidad Global del Periódico

Nivel de referencia	Estado
$ICGP \leq 5,9$	Insatisfactorio
$6,0 \leq ICGP \leq 7,9$	Poco satisfactorio
$8,0 \leq ICGP \leq 8,9$	Satisfactorio
$ICGP \geq 9,0$	Altamente satisfactorio

Paso 17: Determinar factores limitantes

Para el análisis de los factores que limitan el logro de la calidad, se propone seguir la propuesta de autores como Noda-Hernández (2004) y Pérez-Campaña (2005), según la cual, para que se alcance el estado óptimo se requiere que, de manera simultánea, se logre: querer mejorar (incluye la actitud y la motivación), poder mejorar (incluye el saber cómo y el tener con qué) y actuar en consecuencia.

De esta manera, en los indicadores analizados las causas potenciales de no conformidades se analizan según tres posibles grupos causales. Pacheco Espejel, (2000); Noda Hernández (2004), Pérez Campdesuñer (2006), Pérez Campaña, (2005): los vinculados con el tener (recursos o métodos de trabajo), los referidos al querer (relacionados con la motivación por la calidad, que se debe expresar por un comportamiento desfavorable de la satisfacción laboral) y los relativos al Poder, que, a su vez, depende de dos condiciones: “Saber” cómo mejorar (conocimiento, experiencia y habilidad del trabajador, expresado por un estado desfavorable de la formación) y “Tener” los medios y recursos necesarios y suficientes para la mejora (expresado por un estado desfavorable de la gestión de recursos). Para este análisis se propone auxiliarse en la matriz que se muestra en el **anexo 10**.



Con el conocimiento de los indicadores en estado crítico, se debe diseñar una investigación profunda que permita conocer las causas raíces del comportamiento en cuestión y en función de la cual diseñar y aprobar el plan de acción para la mejora.

Fase III: Mejora por corrección

Objetivo: Diseñar e implementar las estrategias que faciliten la mejora en el control de la gestión de la calidad en el periódico provincial, en función de las insuficiencias identificadas en la fase II.

Paso 18: Propuesta de estrategias de mejora

Llegado a este paso, se procede a la propuesta de acciones que permiten rectificar las desviaciones identificadas durante la etapa de control, así como las alternativas para la solución de las mismas.

Se debe trabajar en el liderazgo de la calidad, con el diseño o mejora de la política y objetivos de calidad, así como el despliegue de los mismos, mediante el empleo de la matriz OVAR.

Se deben trazar los planes de acción que permitan dar solución a los factores que limitan el desempeño del periódico provincial y que se encuentren asociadas a una insuficiente gestión del talento humano, de los recursos en general y la inexistencia o insuficiencia del sistema documental del periódico provincial. Para cada acción que se deba desarrollar es necesario establecer su responsable, fecha de cumplimiento y los recursos que demande.

Paso 19: Implementación de las estrategias de mejora

Una vez diseñadas las estrategias de mejora de la gestión de la calidad y de acuerdo con los recursos humanos y materiales necesarios, es preciso llevar a cabo lo planificado de acuerdo con el programa de ejecución previsto y desarrollar las acciones de comunicación o estimulación que sean pertinentes para atenuar los efectos presumibles de la resistencia al cambio naturales en cada proceso de perfeccionamiento.

Paso 20: Evaluación y ajuste

Todo proceso de implementación debe conllevar el control y seguimiento de las iniciativas estratégicas desplegadas para la mejora, debido, en lo fundamental a elementos subjetivos asociados al desarrollo de las estrategias de mejora y la



propia implementación, lo que limitará la aplicación integral de las soluciones de acuerdo con lo planificado.

Además, si se considera la tendencia natural al cambio que presentan los elementos del sistema, así como el tiempo que media entre el diagnóstico y la aplicación de las soluciones, lo que potenciará el surgimiento de obstáculos en las acciones de perfeccionamiento del sistema, se demanda del desarrollo de acciones de ajuste.

De igual manera, para garantizar la mejora continua del control de la gestión de la calidad en el periódico provincial, es necesario establecer mecanismos que permitan monitorear la evolución del sistema en el tiempo como consecuencia o no de la implantación de las acciones de mejora y la tendencia a la entropía propia del sistema o su entorno.

Por esta razón se prevé este último paso, a manera de asegurar el regreso a la fase de diagnóstico de la gestión de la calidad, como mecanismo normal que asegura el carácter cíclico de la mejora en el control de la gestión de la calidad del periódico provincial, aunque no se descarta la necesidad de regresar a cualquiera de las fases anteriores.

2.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD EN EL PERIÓDICO ¡ahora!

Fase I: Preparación

Paso 1. Creación del equipo de trabajo

La dirección del Periódico ¡ahora!, consciente de la necesidad de incrementar el control de gestión de la calidad en el proceso editorial, en busca de mayor eficacia periodística y entregar a los consumidores un producto de mayor calidad, inicia las acciones previstas para lograr los objetivos propuestos. Para ello se forma un equipo de trabajo, para lo cual se desarrollan diferentes acciones como son:

- Talleres creativos en el colectivo, mediante tormentas de ideas y otras actividades participativas,
- Postgrados y entrenamientos a los trabajadores,
- Cursos a los recién graduados en formación que se preparan en la redacción del Periódico,
- Presentación en el consejo de dirección y



- Capacitación a miembros del consejo de dirección sobre gestión de la calidad.

Paso 2. Comunicar

Una vez creado el equipo de trabajo, integrado por : Jorge Luis Cruz Bermúdez, director; Luis Mario Rodríguez Suñol, subdirector; Edilberto Carmona Tamayo, Jefe de Información; Rubén Rodríguez González, Jefe de Redacción; Yamilé Palacios Vidal, Correctora; se realizan actividades que permiten comunicar sobre las actividades que se realizarán, a fin de lograr el compromiso de los trabajadores en la tarea a desarrollar y para reducir la resistencia a los cambios y el temor que genera la presencia de personal ajeno a la institución interviniendo en el proceso productivo.

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo

Para garantizar que los miembros del grupo comprendan las técnicas, herramientas y variables a considerar en el control de la gestión de la calidad en el medio de prensa. Además de asegurar el compromiso explícito de los directivos de formar parte del grupo y que estos generen las acciones necesarias para lograr el compromiso del resto de los miembros de la organización, se utilizarán para ello las mismas herramientas e información que en los pasos anteriores y se facilitará el desarrollo de las actividades de mejora en todos los niveles.

En el Periódico ¡ahora!, como parte del perfeccionamiento del sistema de prensa cubano, se han realizado estudios que abarcan la realización periodística y la gestión de la organización, desde el año 2013. En este ámbito, se propone la realización de un estudio que permita el desarrollo de una herramienta que permita a la dirección del medio controlar la gestión de la calidad durante el proceso editorial.

Para lograr este objetivo se constituye el grupo de trabajo para el diagnóstico del sistema de gestión. Se realizó una reunión de trabajo con los directivos y trabajadores de experiencia y se presentó el procedimiento a seguir y se explicó la pertinencia y necesidad del estudio para la institución y se confeccionó el cronograma de trabajo.

Paso 4. Análisis de las mediaciones externas

Los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de preguntas para el análisis externo se muestran en la **tabla 2.2**:

Tabla 2.2. Descripción de las mediaciones externas

Elementos externos	Observaciones
Culturales	Se diagnosticó que el lector es considerado elemento esencial por el Periódico. Actualmente periódicos provinciales similares tienen entre sus prioridades el logro de la calidad, al igual que la entidad objeto de estudio, que promueve el trabajo por la misma; pero no cuentan con SGC implementados.
Tecnológicos	El empleo de tecnología de avanzada es realmente imprescindible para lograr la competitividad de la organización; sin embargo, en ocasiones el acceso a estas tecnologías no está garantizado.
Políticos	El país contempla en su política el desarrollo de este sector, situación que es beneficiosa para la entidad, siendo favorable la política del órgano rector, en este caso el Partido Provincial para el desarrollo de la entidad.
Económicos	En ocasiones la situación económica del país y del territorio no son favorables para el desarrollo de la institución, sin embargo, la organización tiene un comportamiento positivo en el cumplimiento del pago de sus tributos al estado.
Legales	La entidad posee total respaldo legal para la realización de sus operaciones, contando con personalidad jurídica propia y regulaciones específicas que rigen las actividades de la organización, en muchos casos con impactos positivos y negativos, pues se diagnosticó que el trabajo es limitado por algunas de estas regulaciones.
Demográficos	La principal cantera para la selección del personal lo constituye los egresados de la carrera de Licenciatura en Periodismo, de la Universidad de Holguín; pero la propia entidad no está facultada a realizar los procesos de selección, lo que limita su desarrollo.
Clientes	La demanda es superior a la oferta ya que sólo son impresos sesenta mil ejemplares dirigidos a un público objetivo compuesto

	aproximadamente por setecientos mil lectores, muchos de ellos potenciales y con diferencias significativas.
Proveedores:	No se ven obligados a competir para la venta al sector al que pertenece la organización, pero actualmente se cuenta con suministradores estables. La entidad constituye un cliente importante para sus proveedores habituales.
Competidores	En el territorio no existe otro periódico, se mantienen relaciones de cooperación con otras instituciones periodísticas. No se identifica diferenciación en los servicios prestados ya que la organización es única en el territorio, aunque existen sustitutos tales como: la radio y televisión provinciales.

En el análisis del entorno de la organización se tuvieron en cuenta factores culturales, tecnológicos, políticos, económicos, demográficos, legales y se valoró la posición del Periódico frente a consumidores, proveedores y competidores.

Amenazas:

1. Dificultades en el acceso a tecnología de avanzada imprescindible para lograr la competitividad del Periódico
2. La no posibilidad de poder seleccionar a los egresados de la carrera de Licenciatura en Periodismo para ingresar a la entidad.

Oportunidades:

1. El hecho de que periódicos similares prestan entre sus prioridades el logro de la calidad, lo que constituye una motivación
2. Se contempla por parte de la dirección del país y del órgano regulador (PCC) el desarrollo de este sector
3. La entidad posee total respaldo legal para realizar sus operaciones
4. La demanda es superior a la oferta, ya que solo se imprimen sesenta mil ejemplares dirigidos a un público objetivo compuesto aproximadamente por setecientos mil lectores
5. Se cuenta con suministradores estables.

Análisis de las mediaciones internas

En el análisis de las mediaciones internas, representadas en la figura 3.4, el 94% de los encuestados coinciden en que en el caso del Periódico ¡ahora!, la estructura organizativa (**anexo 11**) y el carácter regulador y mediador del PCC,

ejercen una mediación institucional a las lógicas de producción, influenciada por la autorregulación, resultante de los mecanismos de regulación partidista y a las que se suman el insuficiente equipamiento técnico y la falta de preparación para afrontar el reto que imponen las nuevas tecnologías.

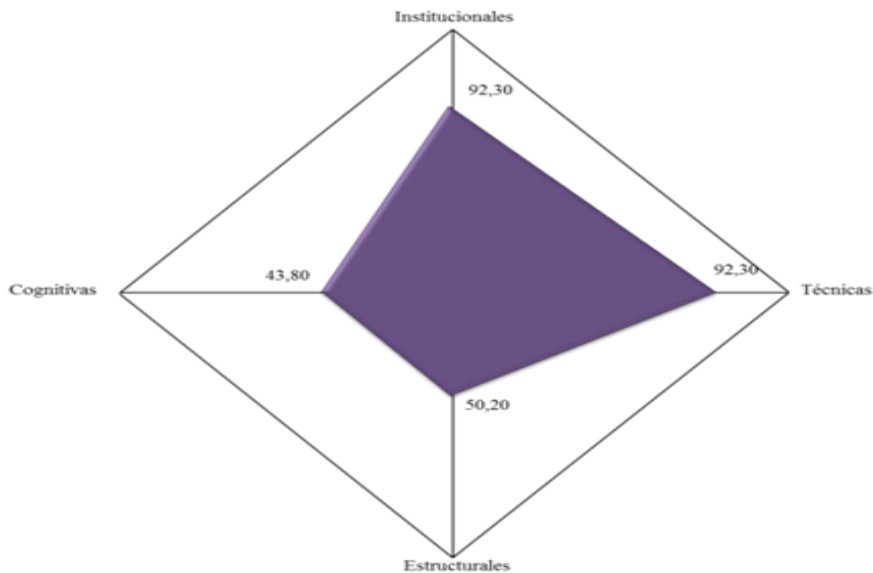


Figura 2.1 Estado de las mediaciones internas en el Periódico ¡ahora!

El 73% refiere que el insuficiente equipamiento técnico, sumado a la falta de preparación para explotar con eficacia las nuevas tecnologías, ejerce una mediación técnica, lo que influye negativamente sobre la calidad de la producción periodística.

Mientras que el 73% señala las insuficiencias en el dominio de las competencias asociadas a la digitalización propia de los nuevos desempeños del periodismo, las ejerce una mediación cognitiva, en cuanto al dominio de las competencias profesionales.

El 76% considera que la mediación estructural se refleja en la ausencia de un enfoque satisfactorio en la gestión del Talento Humano, que impide el desarrollo efectivo de los planes de desarrollo profesional, así como la selección eficaz de los nuevos profesionales.

El resultado del análisis de las mediaciones internas se resume en el **anexo 12**.

Paso 6. Evaluación de los riesgos

La identificación de los riesgos en el Periódico ¡ahora! se apoya en los problemas identificados en el análisis de las mediaciones externas e internas. En el **anexo 13** se muestran los riesgos identificados por cada uno de los procesos con carácter integral, según los elementos que afectan tanto lo operacional como lo estratégico. De igual manera se revisaron los índices de frecuencia (F) y consecuencia (C) según el **anexo 14**. El nivel de riesgo se determina a partir de la combinación de las variables frecuencia de ocurrencia y consecuencia o impacto según la intersección en la matriz que se presenta en el **anexo 15**.

Se identifican y estiman los riesgos y sus causas por cada uno de los procesos, teniendo en cuenta los elementos que pudieran afectar la operación de forma integral y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos.

Paso 7. Diagnóstico a los procesos

Política de calidad

En el Periódico se trabaja sobre la base de algunos aspectos de la planeación estratégica ya que se encuentra definido el objetivo organizacional, la misión y la visión, restan por realizar estudios sobre los escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

No existe en la organización una política de calidad definida, por lo que se procedió a trabajar en la declaración de la política de calidad adecuada al propósito de la entidad y que se identifique con las necesidades y expectativas de los consumidores.

Es política de calidad de el Periódico ¡ahora! brindar servicios de información y difusión periodística que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros lectores, para ser reconocidos por ellos como líderes en la calidad, enfocando su realización y desarrollo en una prensa oportuna y veraz, al reflejar con calidad y objetividad sus motivaciones comunicativas – noticiosas, contando con profesionales de excelencia, a través del aprovechamiento óptimo de las tecnologías de vanguardia.

Esta política es adecuada al propósito de la organización, incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y



revisar los objetivos de la calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.

Objetivos de la calidad

En el (**anexo 16**) se muestran los objetivos y la matriz OVAR (**anexo 17**), a partir de los objetivos estratégicos y las variables de acción, en estos se definen los responsables que responden por el logro de los objetivos. Se realizó un análisis de la forma en que los distintos niveles de decisión, han precisado los criterios de medida, para contribuir a las metas globales del Periódico

Identificación de los procesos

Con base en la propuesta de Pérez Mastrapa (2014), se identifican los procesos en el Periódico. En la representación gráfica de los procesos se tiene en cuenta la agrupación de los mismos en estratégicos, operativos y de apoyo, así como la interrelación entre estos grupos, pero no se muestra la relación entre los procesos componentes de cada grupo y la relación de los estratégicos con lo de apoyo.

Se definen como procesos estratégicos la Planificación de la Política Editorial Informativa, Control de los procesos, Control por la Dirección, Formación y Comunicación. No se contemplan dentro de los procesos estratégicos la Gestión de la Calidad y Gestión del Talento Humano, como consecuencia de la ausencia de ambos sistemas en la organización y la deficiente realización de estas tareas en la propia entidad, ambas de gran importancia para una institución de este tipo.

El Control de los procesos no pertenece a la categoría de procesos estratégicos ya que es un proceso netamente operativo, mientras que el proceso de formación debe ser una función incluida en la Gestión del Talento Humano. No existe una definición adecuada de los procesos claves porque no se han determinado correctamente estos procesos sino varias actividades que describen un flujograma de lo que se realiza en la entidad y tienden a confundir con la departamentalización del Periódico.

Se tiene identificados sin dificultad los procesos de apoyo, estos son: gestión administrativa, infraestructura y suministros, informatización y gestión documental. Se contempla en el mapa de procesos como entrada de información los requisitos del consumidor y como salida su satisfacción, pero, realmente, en la entidad no se cumplen estas actividades, además no se ilustra la retroalimentación y mejora continua de los procesos (ver **anexos 18 y 19**).



Paso 8. Análisis de la documentación

Para analizar la documentación de los procesos del Periódico se inició con la familiarización con los mismos, para lo cual se revisó y analizó toda la documentación legal, normativa y técnica vigente. Este paso tiene como objetivo verificar la coherencia del proceso editorial con la misión del Periódico.

Se analizó la documentación de los 10 procesos identificados en el mapa de procesos, así como de sus subprocesos, los mapas específicos, las fichas, despliegues y flujogramas de los mismos, así como la calendarización de la información que estos generan. A modo de ejemplo se muestra parte de la documentación del subproceso Información del proceso Editorial: (ver **anexo 20 al 23**).

Paso 9. Sistema documental

En el diagnóstico inicial, se detecta que no se encuentran elaborados los documentos necesarios para implementar el sistema, entre los que se pueden mencionar la carta de estilo del Periódico (documento que traza las directivas para la calidad de los productos, así como la pauta de diseño de las publicaciones y las interrelaciones entre los procesos), además de la política y los objetivos de la calidad. De igual modo, como consecuencia de la ausencia de un SGC, no están establecidos los procedimientos y registros necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Fase II: Implementación del control

Paso 10. Ejecutar el programa de acciones

El programa de acciones permite transformar positivamente la situación inicial del Periódico, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Se considera beneficiosa la realización de talleres técnicos desarrollados en la organización, con la participación de los trabajadores, en el que se socializan las dificultades identificadas para la búsqueda de consenso en las soluciones propuestas, así como la actualización constante de la política de calidad, los objetivos y los procesos y subprocesos que intervienen en la edición de las publicaciones.

Comunicación

La comunicación interna constituye un factor importante en las diferentes actividades y procesos que se realizan en el Periódico. Para que esta sea efectiva y adecuada a todos los niveles de la organización, debe existir primeramente una

buena relación jefe – subordinado; además se tienen establecidas diferentes vías tales como: matutinos, reuniones, consejo de dirección, consejo de redacción, vía telefónica, correo electrónico, murales, charlas, seminarios, información directa, según el sistema informativo establecido.

Esto posibilita que a todos los niveles se conozca el funcionamiento de cada estructura del Periódico, las inquietudes y sugerencias de los lectores, así como la retroalimentación de la información para cada uno de los procesos lo cual favorece el control y la mejora.

Paso 11. Propuestas para la documentación

Se propone realizar evaluaciones constantes a la efectividad de la documentación relacionada con la calidad. De esta forma se contribuye a perfeccionar los métodos de trabajo y por consiguiente la eficacia y eficiencia de cada proceso.

Paso 12. Evaluación de la gestión del talento humano

Los valores generales obtenidos mediante la aplicación de las técnicas previstas en el procedimiento para este índice, se resumen en la **tabla 2.3**.

Las dimensiones vinculadas con la gestión del talento humano en cada uno de los procesos son susceptibles de mejora. La que presenta un comportamiento más desfavorable es la satisfacción de las personas que laboran en la entidad, puesto que en los procesos de dirección, información y redacción existen insatisfacciones con el proceso de evaluación del desempeño (el personal periodístico se evalúa de acuerdo a lo establecido en la Resolución 89/2005, la cual consideran subjetiva en sus valoraciones), esto provoca insatisfacciones por evaluaciones subjetivas, baja productividad, dificultades con la motivación e inconvenientes para desarrollar programas de formación.

Tabla 2.3. Resumen del cálculo de índice de calidad de gestión del talento humano del Periódico

Procesos	Estado de la formación	Satisfacción de las personas	Satisfacción con la selección	Satisfacción con la cantidad	ICGTH
Dirección	8,1	7,4	6,9	6,52	7,0
Información	8,0	7,2	6,82	6,3	
Redacción	7,78	7,6	6,8	7,1	

Apoyo Logístico	6,0	6,5	6,8	6,0	
-----------------	-----	-----	-----	-----	--

La selección se encuentra afectada por la falta de aplicación de procedimientos de selección que tengan en consideración las características demandadas por los cargos de trabajo en específico y no sólo por los requerimientos de la organización en general, lo que está condicionado por la carencia de los profesiogramas.

La formación resulta la tercera dimensión afectada, en lo fundamental por deficiencias en el dominio de habilidades para el periodismo hipermedia e idioma inglés; ya fuera por la baja preparación, como por la no preparación en otros idiomas necesarios para el trabajo en internet.

Los niveles de polivalencia son bajos, lo que limita cualquier intento de enfrentar la falta de personal, fundamentalmente relacionados con el periodismo hipermedia, las habilidades para el trabajo en grupo también están limitadas. La orientación hacia la calidad y el dominio de las técnicas de gestión de la calidad son prácticamente nulos.

No obstante, es necesario señalar que de modo general, la preparación técnica se considera satisfactoria, aunque resulta altamente susceptible de mejora, al no existir los profesiogramas sobre los cuales determinar las necesidades de formación técnica y establecer los programas de superación requeridos, ni la entidad puede seleccionar, según intereses, los graduados de Periodismo de la Universidad de Holguín, los cuales son asignados según un proceso establecido por el MES, la Dirección de Trabajo en el territorio y el Comité Central del PCC.

En resumen, los procesos presentan un estado desfavorable, siendo más críticos en los procesos de información y redacción y menos afectados el de dirección y apoyo logístico.

Paso 13. Evaluación de la gestión de los recursos

El comportamiento de este índice se resume en la **tabla 2.4**. De manera general, la satisfacción con el transporte es la mayor dificultad presente en la gestión de los recursos en el Periódico, donde los problemas se distribuyen en las variables que lo caracterizaban (cantidad, estado técnico, funcionamiento y consumo de

combustibles), lo que ocurre como consecuencia de las necesidades acumuladas durante años en este sector, así como de la pérdida de equipos por baja técnica. Aunque algo superior, la satisfacción con el equipamiento, también muestra dificultades fundamentalmente debido a la falta de equipos adecuados con las características de la labor de los periodistas.

Tabla 2.4. Resumen del cálculo de índice de calidad de gestión de los recursos del Periódico.

Procesos	Satisfacción con el transporte	Satisfacción con los insumos	Satisfacción con el equipamiento	Satisfacción con la infraestructura	Satisfacción con los recursos en el proceso	ICGR
Dirección	6,0	7,56	6,88	7,25	6,97	6,34
Información	5,28	5,21	6,1	7,0	5,90	
Redacción	4,2	5,17	6,45	6,72	5,64	
Apoyo Logístico	6,12	7,1	7,1	6,82	6,79	

Además, en algunos casos resultan obsoletos, lo que limita su funcionalidad y dificulta las operaciones, entre otras afectaciones. La infraestructura, aunque con mejores condiciones, también es susceptible de mejora, sobre todo en el comedor y centro de información, que no ofrece las mejores condiciones para atender a las personas. De modo general, los procesos más afectados son Información, Redacción y Apoyo Logístico y el de Dirección el de mejor comportamiento.

Paso 14. Evaluar el sistema documental

El sistema documental es el que presenta un estado más desfavorable, tal y como se resume en la **tabla 2.5**. De acuerdo con los resultados del diagnóstico, la documentación de la calidad del Periódico y de los procesos es prácticamente nula. La misma se limita a los objetivos de calidad, los que no muestran la calidad necesaria en su concepción, además de resultar poco divulgados y de bajo carácter estratégico.

Los registros de calidad se conciben fundamentalmente para el análisis del proceso editorial, aunque con poco valor para la trazabilidad pues no se actualizan con la sistematicidad necesaria ni se explotan como es requerido.

Tabla 2.5 Resumen del cálculo de índice de calidad del sistema documental del Periódico

Procesos	Aspectos a evaluar				Satisfacción con la documentación	ICSD
	Política	Objetivos	Carta de Estilo	Registros de Calidad		
Dirección	7,2	7,8	4,2	4,5	5,93	4,46
Información	0	7,4	3,6	6,8	4,45	
Redacción	0	7,7	3,2	7,0	4,48	
Apoyo Logístico	0	8,0	0	7,7	3,93	

Aunque está elaborada la política de calidad, tiene dificultades en su concepción, utilización y conocimiento. La definición de funciones respecto a la calidad se limita a la evaluación de la calidad del producto terminado y no contempla el necesario carácter sistémico en la entidad.

Paso 15. Evaluar la satisfacción de los consumidores

El ISC se conformó a partir de las dimensiones y atributos para la calidad en periódicos, obtenidos en estudios empíricos realizados en la prensa cubana y el Periódico ¡ahora! Para determinar la percepción de los consumidores, se aplicó la encuesta que aparece en el **anexo 24** a 341 suscriptores.

Resulta difícil estimar las percepciones de la calidad del periódico, ya que el número de consumidores puede ser elevado, debido a las características del periódico, su distribución y alcance. En la **tabla 2.6** se resumen los resultados obtenidos de forma general.

Tabla 2.6 Resumen del cálculo de índice de satisfacción del consumidor del Periódico.

Dimensión	Atributos esenciales	Peso de los atributos	Satisfacción con el atributo	ISC	Evaluación
Diseño del periódico	forma y contenido	0,19	6,00	7,63	Nivel de satisfacción medio
	lenguaje claro	0,22	6,85		
	educativo en	0,2	6,32		

	valores				
	Instructivo	0,21	5,00		
	diseño atractivo	0,18	7,74		
Valores de la noticia	Interés humano	0,22	6,32	7,78	Nivel de satisfacción medio
	Actualidad o novedad	0,25	6,55		
	Originalidad	0,16	6,85		
	Proximidad	0,18	5,29		
	Prominencia	0,19	5,38		
Temas preferidos	Sociales	0,25	9,00	7,40	Nivel de satisfacción medio
	Ciencia y tecnología	0,16	6,00		
	Políticos	0,18	5,00		
	Culturales	0,21	7,41		
	Deportivos	0,2	7,07		
Géneros preferidos	Comentario	0,23	7,48	6,22	Nivel de satisfacción medio
	Reportaje	0,28	8,00		
	Entrevista	0,24	7,00		
	Columna	0,25	7,74		
Total				7,28	Nivel medio

El análisis permite evaluar en un nivel de satisfacción medio las dimensiones y atributos sometidos a la consideración de los consumidores, no obstante, las mayores dificultades radican en los géneros periodísticos empleados, donde se resalta la preferencia por el reportaje, considerado el género mayor en el Periodismo, por sus características investigativas y el tratamiento a temas cruciales para el público receptor. El empleo de otros géneros se valora de bien, aunque se precisan acciones que mejoren el equilibrio de géneros y temas.

Aunque se valora de bien, los consumidores manifiestan insatisfacciones con los temas tratados, específicamente con los relativos a ciencia y tecnología y políticos, mientras que consideran altamente satisfechos con el tratamiento a temas sociales, culturales y deportivos.

El diseño del periódico demanda de perfeccionamiento ya que los consumidores encuentran poco atractiva la forma y contenido del semanario, así como que no se emplea un lenguaje claro para algunos sectores de los consumidores y el diseño en algunas páginas se considera poco atractivo y sobrecargado.

De igual modo impactan negativamente algunos de los valores noticia, pues los lectores se quejan de que muchos materiales carecen de suficiente interés para motivar la lectura, son poco originales y cercanos a su realidad o poco relevantes.

Paso 16. Integrar de los resultados

Los resultados de integración de los índices de calidad en el Periódico se muestran en la **figura 2.2**, donde el Índice de Calidad Global del Periódico sólo alcanza un valor de 6,27, lo que, de acuerdo con la escala propuesta es poco satisfactorio, aunque próximo a la frontera con el nivel insatisfactorio.

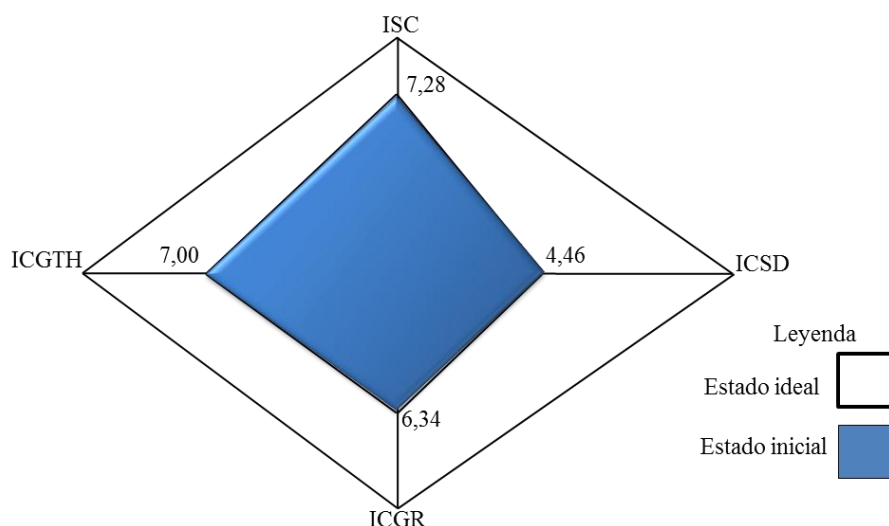


Figura 2.2. Estado inicial de la calidad en el Periódico. **Fuente:** elaboración propia.

La brecha existente entre el estado existente y el ideal resulta sustancial, y más imperiosa en el sistema documental y en la gestión de recursos, que, sin dudas, influyen significativamente en la calidad del proceso editorial.

Paso 17. Determinar factores limitantes

Realizada la evaluación inicial de los índices de la calidad, se está en condiciones de determinar los factores limitantes, para lo cual se elabora el cuadro que resume el nivel de relación entre los índices evaluados, como las causas fundamentales de los niveles de calidad (**anexo 25**).

Fase III: Mejora por corrección

Una vez evaluados los principales indicadores de la gestión de la calidad en el Periódico, se procedió al diseño de las estrategias de mejora, de acuerdo con lo establecido en el procedimiento específico propuesto para el desarrollo de esta fase.

Aunque la gestión de la calidad en el Periódico no está diseñada de acuerdo al enfoque normalizado, se consideró pertinente realizar una valoración de los principios de gestión de la calidad, según la NC ISO 9001 – 2015, para evaluar la madurez de dichos principios en la Institución y contribuir a la identificación de las estrategias de mejora. La valoración de los principios de gestión de la calidad se resume en el **anexo 26**.

En la **figura 2.3** se muestra un diagrama Radar con las puntuaciones de cada uno de los principios, el mismo permite identificar gráficamente que los principios de gestión de la calidad que tienen mayor dificultad son los de enfoque basado en procesos y enfoque al cliente, las cuales se deben, en parte, a la ausencia en la organización de un SGC implantado, demostrando la necesidad de trabajar en ello.

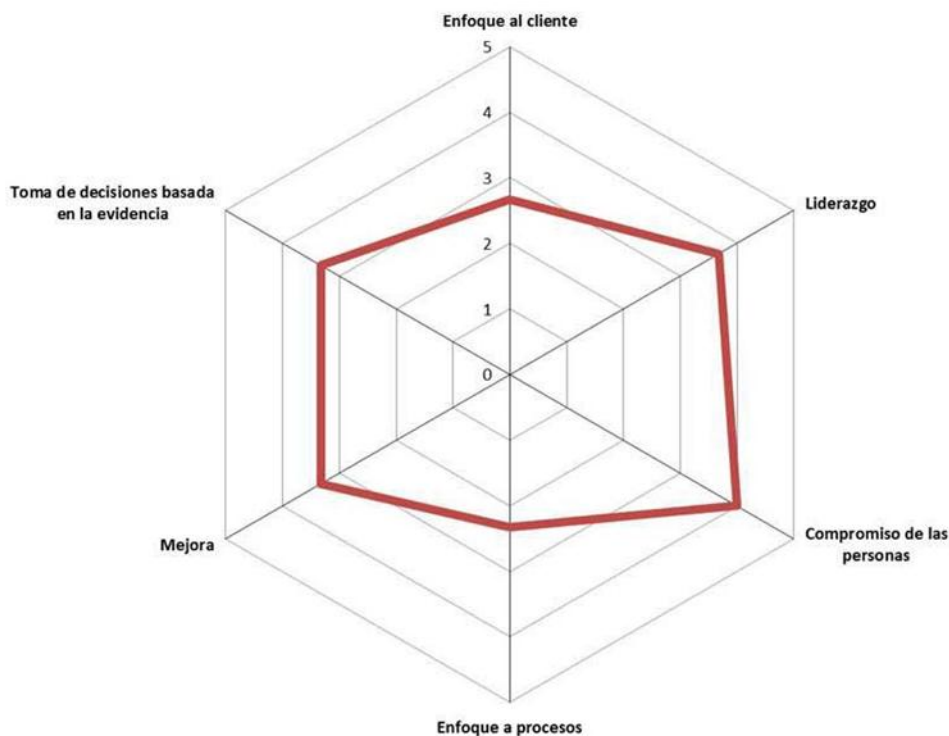




Figura 2.3. Diagrama RADAR de la evaluación de los principios de gestión de la calidad.

De igual modo se ven debilitados los principios de enfoque al cliente, liderazgo, mejora y toma de decisiones basada en la evidencia, elementos estos que dan medida de las dificultades que debe vencer el Sistema de Gestión de la Calidad en el Periódico ¡ahora!

Paso 18. Propuesta de estrategias de mejora

El diseño de las estrategias de mejora inició con el Perfeccionamiento de la política de calidad:

Es política de calidad de el Periódico ¡ahora! brindar servicios de información y difusión periodística que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros lectores, para ser reconocidos por ellos como líderes en la calidad, comprometidos con el desarrollo de una prensa revolucionaria, oportuna y veraz, al reflejar con calidad y objetividad sus motivaciones comunicativas – noticiosas, contando para ello con profesionales de excelencia, capaces del aprovechamiento óptimo de las tecnologías de vanguardia y asegurando la mejora continua de la organización.

La política de calidad perfeccionada es adecuada a la naturaleza de la organización, incluye el compromiso de cumplir los requisitos legales y la mejora continua de la organización, refleja el compromiso con los procesos claves de la organización, así como contar con el talento humano de excelencia que permita lograr los objetivos y constituye un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos.

Perfeccionamiento de los objetivos de calidad.

Como objetivos generales del sistema se plantean los siguientes:

1. Elevar los niveles de calidad del proceso editorial
2. Elevar representatividad del territorio en las publicaciones
3. Elevar la calidad en las publicaciones, tanto en el semanario, como en la web y revistas
4. Desarrollar mejoras en la gestión del talento humano y los recursos para el desarrollo de una prensa revolucionaria y comprometida con un socialismo próspero y sostenible.

5. Perfeccionar la gestión del transporte de manera que brinde el respaldo necesario a la actividad fundamental
6. Lograr materiales de investigación en las ediciones del semanario ¡ahora!

Se procedió a la actualización de la matriz OVAR. (**anexo 27**).

Perfeccionamiento de la gestión del Talento Humano

Para el desarrollo de esta estrategia se conformó un grupo de trabajo integrado por especialistas del Periódico e investigadores de la Universidad de Holguín.

El perfeccionamiento se concibió inicialmente dirigido hacia las principales funciones ya que la entidad no tiene un sistema de gestión del talento humano establecido. Las principales funciones que se abordan en la estrategia de mejora son: planificación, selección, formación y estimulación del talento humano, como funciones básicas de esta gestión vinculada con la calidad, para luego profundizar en la evaluación del desempeño y la gestión de la seguridad de trabajo.

Para enfrentar las problemáticas de la planificación se definieron dos acciones fundamentales; una para caracterizar el potencial humano del Periódico, en función de la cual diseñar acciones para su mejor utilización Pérez Mastrapa (2014) y otra, encaminada a la proyección de investigaciones que permitan el diseño de una metodología para la planeación del talento humano en entidades periodísticas, en la que se desarrollará ésta no solo desde la arista de lo cuantitativo, sino también se profundizará en lo cualitativo, además de que se programarán las actividades necesarias que se debían ejecutar dentro de la gestión del talento humano para asegurar la idoneidad del personal disponible.

El perfeccionamiento de la formación estuvo encaminada a perfeccionar el vínculo con las actividades docentes en la carrera de Periodismo en la Universidad de Holguín asegurándose la base para cubrir las necesidades formativas del sector en materia de preparación: técnica, idiomática, gestión de calidad, trabajo en equipo y así propiciar el logro de la polivalencia del personal y la mejora de los procesos formativos en la entidad.

En cuanto a la evaluación, aunque la misma está regulada por la Resolución 89/2005 y partiendo de las inconformidades, se orientó el desarrollo de investigaciones que permitieran profundizar en los elementos que afectaban la satisfacción de los trabajadores y con estos resultados diseñar acciones encaminadas al perfeccionamiento de la motivación del personal mediante la



metodología propuesta por Álvarez López (2002), así como la necesaria alineación de la evaluación del desempeño con los objetivos de la organización, de acuerdo con la tecnología propuesta por Leyva del Toro (2016).

Perfeccionamiento de la gestión de recursos

Las estrategias de perfeccionamiento de los recursos se orientaron en lo fundamental al equipamiento y el transporte, por considerarse más factibles de acuerdo con las restricciones financieras y el impacto de estas variables en la satisfacción en general.

Para enfrentar las dificultades relativas al equipamiento se realizaron acciones para la organización del servicio técnico al equipamiento informático, por ser el más importante para el desarrollo del producto periodístico y debido a que este servicio se presta por la unidad de servicios correspondiente en el Comité Provincial del PCC, entidad a la que se subordina el Periódico.

En aras de incrementar la eficacia y eficiencia, se perfeccionó el área de informática y se separaron las funciones: un administrador de la red y un especialista para atender el equipamiento, software y navegación por Internet.

En el enriquecimiento de los servicios técnicos, también se orientó el diseño de un conjunto de medidas que propiciaran la optimización de la energía y la disminución de los impactos ambientales negativos.

En cuanto a la mejora del transporte, área más afectada por el tiempo de explotación y disponibilidad técnica, se designó como responsable de los equipos al administrador, plaza a la que se le rediseñó el profesiograma y se capacitó en gestión y mantenimiento de transporte, con la cooperación del Ministerio de Transporte y la Universidad.

Se gestionó con el Comité Central la separación del financiamiento para accesorios y piezas de repuesto, de manera que se gestione directamente por la dirección del Periódico y en función de los intereses del medio. Esto permitió elevar la disponibilidad técnica de los equipos asignados sin incrementar el presupuesto destinado a este fin.

Perfeccionamiento del sistema documental

La mejora del sistema documental se orientó al desarrollo de asesoría en el proceso de elaboración de la Carta de Estilo en el Periódico y la confección de un procedimiento, basado en la ISO 10013: 2002, para la identificación y la



elaboración de los documentos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema documental de la calidad de una entidad Pérez Rodríguez (2004), el que se puso a disposición de la entidad para el perfeccionamiento de su sistema documental.



CONCLUSIONES

Como consecuencia de esta investigación se obtienen las siguientes conclusiones generales:

1. Existe una amplia base teórica y empírica sobre el control a la gestión de la calidad en la prensa, sin embargo; resulta escaso el tratamiento metodológico al no contemplar el carácter mediador del PCC (como ente regulador de la prensa y consumidor que media entre la institución y los consumidores finales), ni para maniobrar en las condiciones en que se desarrolla la prensa cubana.
2. Se analizaron 15 procedimientos relacionados con el control a la gestión de la calidad en organizaciones dedicadas a la prensa escrita, de los cuales se seleccionó, a través de la aplicación de la prueba no paramétrica Q de Cochran, la propuesta realizada por Parra Suárez (2018), entre otros elementos, por la consideración del carácter dual del Partido, como ente regulador de los medios y mediador entre éstos y los consumidores finales.
3. Las principales insuficiencias encontradas en la implementación del procedimiento en el Periódico ¡ahora! se orientan a la gestión documental, la gestión de recursos y la gestión del talento humano. Los principios de gestión de la calidad más deteriorados son el enfoque basado en procesos y el enfoque al cliente.
4. Se definieron estrategias para la mejora por corrección en cada uno de los elementos que presentaron deficiencias y se establecieron acciones específicas para cada proceso de la organización atendiendo a su clasificación.



RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

1. Trabajar en el diseño de una herramienta que permita la alineación estratégica de las mediaciones externas e internas con los objetivos de la organización y medir el estado de la misma.
2. Trabajar en el desarrollo de la gestión del talento humano que facilite la selección del personal, la formación y la evaluación del desempeño.
3. Incorporar indicadores de control de gestión para cada proceso, teniendo en cuenta sus especificidades y dimensiones de calidad.
4. Realizar estudios comparativos con otros periódicos provinciales para monitorear los resultados en función de las condiciones de aplicación.
5. Divulgar los resultados de la investigación y proponer a la Dirección de Periódico ¡ahora! que se realice un monitoreo anual de los indicadores calculados

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez de Armas, O. (2004). Periodismo digital, periodistas digitales y empresas multimedia. *Hipertext.net*, núm. 2. Recuperado de: https://www.upf.edu/hipertextnet/numero-2/periodismo_dig.html#3.4
2. Álvarez Santos, L., Álvarez López, L.F. y De Miguel Guzman, M. (2017). Variables que inciden en la mejora de la satisfacción laboral en hospitales de Holguín. *Ciencias Holguín* Vol. 23, Núm. 1. 90 – 105.
3. Albert Díaz, M. E, Hernández Torres, M. (2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias. *Ingeniería Mecánica*, 3, 59-63.
4. Amozarrain, M. (1999). La Gestión por Procesos. *Mondragón Corporación Cooperativa*. España.
5. Arrueta, C. (2009) *Rutinas de producción y calidad periodística en diarios de referencia dominante. El caso Jujuy, una provincia periférica argentina* (tesis de doctorado). Universidad Austral de Buenos Aires. Argentina.
6. Benítez, J. A. (2006). *La Noticia Integral*. La Habana, Cuba: Editorial Pablo de la Torriente.
7. Borrat, H. (2005). Periódicos de calidad: primeras propuestas para una lectura crítica. *Portal de la comunicación*, 16.
8. Calzadilla Rodríguez, I. M. (2012). *La nota: De informar a explicar. Estudio acerca del empleo de la nota interpretativa en los medios de comunicación impresos cubanos Granma y Trabajadores*. Tesis de doctorado, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, La Habana.

9. Comisión Zornoza, C. y otros. (2000). La calidad percibida en la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9 (No. 1). pp. 9-24.
10. Cantú, Delgado, H. (2001). Desarrollo de una cultura de Calidad. *Editorial Mc Graw- Hill*. México.
11. Cardoso Milanes, E. (2005). Dirección y organización editorial del órgano de prensa” Conferencias de Organización y Política Editorial. *material digital*. Santiago de Cuba, Cuba: Universidad de Oriente.
12. Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid. España.: Editorial Díaz de Santos.
13. Carabaza González, J. I. (2005). *Comunicación y cultura ecológica. Un modelo para la gestión de la comunicación ambiental desde lo local* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana. Cuba.
14. Carro Bello, C. (2010). *Análisis de las mediaciones políticas y de los emisores que actúan en el proceso de construcción de la agenda sobre temas económicos en el periódico Trabajadores y la revista Bohemia* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana. Cuba.
15. Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. *Edit. McGraw-Hill*. 3ra. Edición.
16. Comas Rodríguez, R, Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2011). *La formulación del problema científico con el uso de la metodología de análisis de redes sociales*. *Negotium*, 19(7). Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve> 19 (7) 108- 125
17. Crosby, P. B. (1992). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. México: Editorial.

18. Cuellar de la Cruz, M. E. (2009). *Diseño de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad ISO 9001-Buenas Prácticas para la Fabricación de Ingredientes Farmacéuticos Activos* (tesis de doctorado). Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Villa Clara, Cuba.
19. Cuesta-Santos, A. (2010a). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
20. Curbeira, C. T. (2011) *Planeamiento Estratégico para la Emisora Municipal Radio Morón* (tesis de pregrado). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
21. Cruz Bermúdez, J. L. (2013). *Procedimiento para incrementar la calidad en el proceso editorial del semanario ¡ahora!* (tesis de maestría). Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba.
22. Delgado, Y. (2013) *De los medios a los públicos: en busca del eslabón perdido. Pertinencia de la organización científica de los dispositivos de retroalimentación en el sistema de órganos de prensa en Guantánamo* (tesis de pregrado). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
23. De Miguel-Guzmán, M. (2006). *Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en Entidades Hoteleras del Destino Holguín* (tesis de doctorado). Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba.
24. De la Torre, L. y Téramo, M. (2004). *La Noticia en el espejo, medición de la calidad periodística: La Información y su público*. Educa. Buenos Aires. Argentina.
25. De la Torre, L. y Téramo, M. (2006). *Medición de la calidad periodística: La información y su público*. Educa. Buenos Aires. Argentina.

26. Demmig, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. España.
27. Diz Garcés, Edda. (2011). *Reubicar el futuro. Las mediaciones entre la cultura profesional y las lógicas de producción periodística para la web. Estudio de casos: Granma y Trabajadores* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana. Cuba.
28. Doimeadios Guerrero, D. (2010). *El mágico nosotros de tan enorme poder. Una mirada a la política editorial del periódico ¡ahora!* (tesis de pregrado). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
29. Drucker, P. F. (2004). *New Priorities. Dancing toward the future*, (32). Disponible en: <http://www.context.org/ICLIB/IC32/Drucker.htm> [consultado 2/3/2013]
30. Elizalde Zorrilla, R. (2013). *Principios para una política de comunicación social cubana socialmente consistente y tecnológicamente sustentable en los escenarios prospectivos de regulaciones externas e internas* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana. Cuba.
31. Escoriza Martínez, T. M. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana* (tesis de doctorado). Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Villa Clara, Cuba.
32. Feigenbaum, A. V. (1994). *Control total de la calidad* (4ª.ed.revisada). México: Compañía Editorial Continental, S. A de C. V.
33. Fernández Clúa, M. J. (1999). *Gestión de la función calidad en los servicios médicos asistenciales de segundo nivel* (tesis de doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara. Cuba.

34. Fonseca Valido, A. (2002). *El consumo de comunicados periodísticos en la región oriental de Cuba* (tesis de doctorado). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
35. Fontcuberta, M. (1993). *La noticia. Pistas para percibir el mundo*. Paidós Barcelona.
36. Galano Fernández, A. (1996). La calidad total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. *Horizonte Empresarial*. No. 2067, pp. 36-41. España.
37. Garcés Gorra, Raúl. (2007). *La construcción simbólica de la opinión pública* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana. Cuba.
38. García Vidal, G. (2006). *Contribución Epistemológica y Profesional para la Administración* (tesis de doctorado). Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
39. González, N. S. (2012). *Un acercamiento a las rutinas productivas del periódico ¡ahora! en el periodo: enero 1990 -diciembre 1994* (tesis de pregrado), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya. Cuba.
40. González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas* (tesis de doctorado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara. Cuba
41. González Hernández, G., Castillo Coto, A. L. (2012). Una combinación de cmi y ovar para la implantación de estrategias empresariales: caso gerencia sepsa cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*. Vol. 4 No. 3. 1-11.
42. González Méndez, L. (2002). *El Enfoque de Procesos*. Recuperado de: www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos.

43. González Reyes, L. (2017). *Procedimiento para la gestión integral de los costos de la calidad. Aplicación en la empresa comercializadora y distribuidora de medicamentos (tesis de doctorado)*. Universidad de Holguín. Cuba.
44. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
45. Gutiérrez Coba, L. (junio de 2006). Análisis de la calidad informativa, primer paso hacia el cambio. *Palabra Clave*, 9(1), 29-56.
46. Haber Guerra, Y. (2010). De los medios a la mediamorfosis. ¿Qué significa noticiar? *Palabra clave*, 13(2).
47. Hair, J. F, Anderson, R. L., & Black, W. C. (1999). Análisis Multivariante. *Prentice Hall International, Inc.* (5ta Edición). España.
48. Hernández - Sampieri, R. et al. (2003). Metodología de la investigación. *Editorial Félix Varela*. La Habana
49. Hernández-Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* (tesis doctorado). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
50. Imai, M. K. (1995). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México.
51. International Organization for Standardization. (1987). NC ISO 8402. Calidad. Vocabulario.
52. Isaac Godínez, C.L. (2004). *Modelo de gestión integrada calidad-medioambiente*



- (CYMA) *aplicado en organizaciones cubanas* (tesis de doctorado). Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, La Habana.
53. Juran, J. M. (1990a). *Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos*. España.
54. Juran, J. M. (1990b). *Programa Jurán para el Mejoramiento de la Calidad*. Impreso por el Comité Estatal de Normalización, 2 tomo
55. Juran, J. M. (1993). *Manual de Control de la Calidad*. España: Mc Graw-Hill. Cuarta edición.
56. Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1995). *Manual de Control de Calidad* (4ª. ed., vol. 1). México: Mc Graw Hill.
57. Juran, J. M. & Gryna, F. (1996). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: Mc Graw Hill.
58. Juran, & Blanton. (2001). *Manual de calidad*. Mc Graw Hill (5 ed).
59. Kaplan, R., & Norton, D. (2000a). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Paper presented at the GESTION 2000.
60. Kotler, P. (2000) *Dirección de Marketing*. Madrid. España: Pearson Educación S.A. Edición del Milenio.
61. Kunst, P., Lemmink, J. (1993). Managing Service Quality. Chapman. London.
62. Leyva-Del Toro, C., & De Miguel-Guzmán, M. (2015). *Procedimiento para la evaluación del desempeño individual en el Grupo Palmares Holguín*. Ponencia presentada a la VII Conferencia Científica Internacional "Universidad y Sociedad", Holguín. Cuba.

63. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011). VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba.
64. Llanes Font, M., Lorenzo Llanes, E. J., Moreno Pino, M. R. (2016). *Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2015 ¿Qué y cómo hacer? Contexto de la organización y Liderazgo*. Holguín, Cuba: Editorial Conciencia.
65. López Lara, Y. (2010). *Propuesta de bases metodológicas para la gestión de comunicación interna dirigida al cambio sustentable en instituciones de educación superior* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana. Cuba.
66. Lozada Fonseca, L. (2009): *Una propuesta metodológica a la luz de la gestión del conocimiento y el planeamiento estratégico de la comunicación en la provincia Las Tunas* (tesis de maestría). Universidad de la Habana. Cuba.
67. Maciá-Barber, C. (2015). La posibilidad de implantar un estándar ético en la empresa periodística española: percepción de los directivos de los medios. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 21, 119-134.
68. Martín Barbero, J. (2008). Pistas para entre-ver medios y mediaciones. *Revista Anthropos: Huellas del Conocimiento*(219), 43-48.
69. Martínez Albertos, J. L. (1999). El periodismo en el siglo XXI: más allá del rumor y por encima del caos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 5, 15-35.
70. Martínez Albertos, J. L. (2004). *Curso general de redacción periodística: lenguaje, estilos y géneros periodísticos en prensa, radio, television y cine*. Madrid, España: Tompson-Paraninfo.

71. Martínez Vivar, R. (2013). *Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el Municipio de Mayarí* (tesis de doctorado). Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba.
72. Medina, A., Nogueira, D., Sarría Marrero, Y., Hernández Nariño, A., y Nogueira Rivera, C. (2005). El Control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero. *Retos Turísticos*, 4(3), 18-23. Recuperado de: <http://retosturisticos.umcc.cu/articulos/RT.2005Vol.4No.3Art.2Pag.8-14.pdf>
73. Melo Crespo, J. C. (2015). *Gestión de riesgos en la organización. Teoría y práctica*. Cuba: Editorial Academia.
74. Michelena-Fernández, E.S. (2000). *Modelo para el mejoramiento continuo de la calidad aplicado a empresas de la industria médico farmacéutica cubana* (tesis de doctorado). Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana. Cuba.
75. Morales-Cartaya, A. (2006). *Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos* (tesis de doctorado). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.
76. Morales Gómez, R. (2006) Las investigaciones sociales sobre los Medios de Difusión en Cuba. *Editorial Pablo de la Torriente*. La Habana. Cuba.
77. Moreno-Pino, M. (2003). *Dinámica del proceso docente educativo de la disciplina Calidad para la carrera de Ingeniería Industrial* (tesis de doctorado). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
78. Muñiz Zúñiga, V., & Fonseca Valido, R. Á. (2017). Condiciones contingentes y establecimiento de la agenda mediática en provincias cubanas: el caso de Santiago de Cuba. *Signo y Pensamiento*, 36(70).

79. Nápoles Rojas, L. F. (2013). *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una dirección integrada de proyecto. Aplicación en la empresa de servicios ingenieros dirección integrada de proyectos trasvases (tesis de maestría)*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
80. Nariño Hernández, A., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA*, 81(184), 191-198. Recuperado de: <http://dyna.medellin.unal.edu.co/>
81. Naya Catalá, Z. (2003). De los media a la red. Las rutinas productivas e ideologías profesionales en los periódicos digitales cubanos (tesis de pregrado). Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.
82. Navarro Fonseca, M. (1999). Medición de la calidad en los servicios. *Rev(1)*.
83. Noda-Hernández, M.E., & De Miguel-Guzmán, M. (2004). La Satisfacción del cliente interno, piedra angular para la elevación de la productividad y la calidad del sector metalúrgico. *Minería y Geología*, XX(3).
84. Noda-Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas (tesis de doctorado)*. Universidad Central "Marta Abreu", Villa Clara. Cuba.
85. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo teórico y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas (tesis de doctorado)*. Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
86. Nogueira Rivera, D. et al. (2004). *Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial*. La Habana. Cuba: Pueblo y Educación.

87. Nogueira, D., & Medina, A. (2003). Herramientas de apoyo para el establecimiento del Control de Gestión Moderno en instalaciones Hoteleras. Presentado en II Simposio Internacional "*Turismo y Desarrollo*" TURDES 2003, Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
88. Nogueira Rivera, D. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração*, 44(3). Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/2234/223417462004.pdf.
89. Ochoa Olivera, F. (2013). La construcción de la credibilidad periodística y sus modelos de gestión (tesis de maestría). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
90. Ortiz del Toro, R. (2013). *Sistema de intervención organizacional para la optimización de las prácticas periodísticas en la emisora provincial "Radio Angulo"* (tesis de maestría). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
91. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* (tesis de doctorado). Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.
92. Pacheco-Espejel, A. (2014). La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones. Ponencia presentada en I Congreso Internacional Red Pilares: *La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano*, Porto Alegre y São Leopoldo.

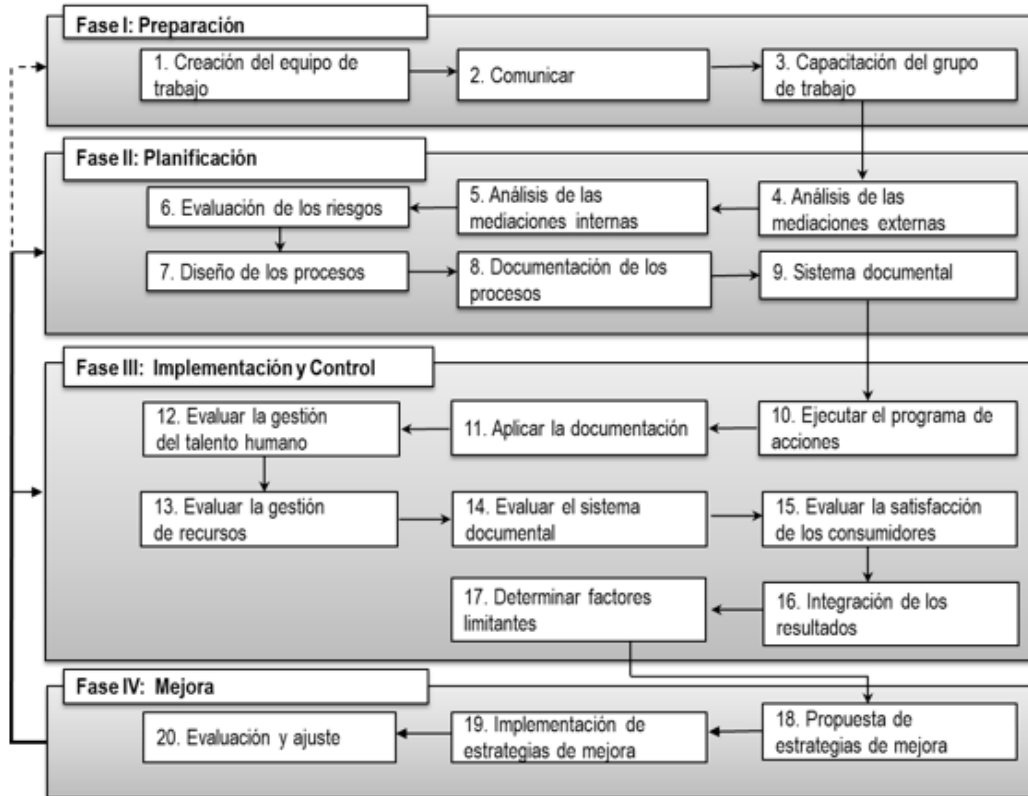


93. Paneque Reyes, W. (2001). *Enfoques Metodológicos para la Implementación de la Calidad Total en la Empresa de Motores Eléctricos TAUBA* (tesis de maestría). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
94. Parra suárez, F. (2018). Procedimiento para la gestión de la calidad en periódicos provinciales. *Ciencias Holguín*, 17(1): 22-40
95. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. (1994). *Calidad total en la gestión de los servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
96. Pellegrini, S. (2011). Medición de la calidad de la prensa en Chile. *Cuadernos de información.*, 13, 49-55.
97. Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora* (tesis de doctorado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara. Cuba.
98. Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero*. Tesis de doctorado, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
99. Pérez Mastrapa, J. C. (2014). *Diagnóstico y estrategia de mejora a la calidad en el proceso editorial del periódico provincial ¡ahora!* (tesis de pregrado). Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Ingeniería Industrial, Holguín.
100. Pozo Pérez, Y. M. (2014). *Contribución al marco teórico de la gestión de la calidad en el proceso editorial del periódico ¡ahora! de Holguín*, (tesis de

- pregrado). Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Ingeniería Industrial, Holguín.
101. Pérez Pravia, M. C. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras (tesis de doctorado)*. Universidad “Oscar Lucero Moya”, Holguín. Cuba.
102. Pérez Rodríguez. Z. (2004). *Metodología para la confección de la documentación del sistema de calidad en entidades turísticas*. Memorias de la II Conferencia Científica internacional Universidad y Sociedad (CD-Room). Holguín, Cuba.
103. Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., Nogueiras Medina, D. y Núñez Chaviano, K. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, V.6-N.4. 1-22.
104. Rivero Hernández, M. (2010). *Bases teóricas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana. Cuba.
105. Rodríguez Carballosa, B. (2013). *Procedimiento para la evaluación de la calidad de los productos informativos audiovisuales en el canal holguinero de televisión*. Tesis de Maestría, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
106. Saldaña, J. (2012). *Planeación Estratégica y Comunicación Institucional: Bases para su articulación en la Universidad Autónoma de Guerrero* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana.
107. Sánchez Rodríguez, A. (2007). *Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia*

- de Holguín. (tesis de doctorado). Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba.*
108. Santos García, E. M. (2010). *Procedimiento para el diseño de estrategia de la calidad territorial para el modelo social cubano (tesis de doctorado).* Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara. Cuba.
109. Tamayo García, P. F. (2013). *Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. Aplicación parcial en la oficina territorial de normalización de holguín (tesis de maestría).* Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya. Cuba.
110. Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teorico-metodologicas para una propuesta de modelo de gestion de comunicación en organizaciones (tesis de doctorado).* Universidad de La Habana. Cuba.
111. Torres, Treto, Santos (2003). Enfoques para la gestión de la calidad. *Revista Normalización.*
112. Vega de la Cruz, L.O. (2014). *Procedimiento para la modelación multicriterio delos recursos más representativos de los sistemas logísticos, (tesis de Diploma). Universidad Oscar Lucero Moya, Holguín.*
113. Vidal, J. R. (2002). *Medios y Públicos: Un laberinto de relaciones y mediaciones. Estudio sobre los efectos y la recepción de mensajes mediáticos.* La Habana, Cuba: Editorial Pablo de la Torriente.
114. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.*

Anexo 1. Procedimiento general para la gestión de la calidad en periódicos provinciales. Parra Suárez 2018



Anexo 2: Guía para el análisis externo. Fuente: Procedimiento del colectivo de investigadores del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, para la implantación del SGC en las organizaciones cubanas. 2007

Factores culturales

1. ¿Es el lector considerado un elemento esencial por la editora?
2. ¿Alguno de los periódicos similares tienen entre sus prioridades el logro de la calidad?
3. ¿El Periódico promueve el trabajo por la calidad?
4. ¿Algún periódico similar cuenta con un Sistema de Gestión de la calidad certificado?
5. ¿Se mantienen relaciones a los distintos niveles con organizaciones líderes en el trabajo por la calidad?

Factores tecnológicos

1. ¿Es imprescindible el empleo de tecnología de avanzada para ser realmente competitivos?
2. ¿La organización tienen acceso a estas tecnologías?

Factores políticos

1. ¿Constituye política del país el desarrollo del sector?
2. ¿La política del órgano rector en este caso el partido es favorable para el desarrollo del Periódico?
3. ¿La existencia del Periódico en el territorio forma parte de la política de desarrollo del territorio?

Factores económicos

1. ¿La situación económica del país y del territorio son favorables para el desarrollo de la entidad?
2. ¿Cómo se comporta la organización en el pago de sus tributos al estado y de créditos de los bancos?

Factores legales

1. ¿Favorecen las regulaciones legales el desarrollo del Periódico?
2. ¿El Periódico posee respaldo legal para la realización de sus operaciones?
3. ¿Existen regulaciones específicas para las actividades que desarrolla la organización?



Anexo 2: Guía para el análisis externo. Continuación

4. ¿Cómo afectan esas regulaciones especiales el desempeño de el Periódico?

Factores demográficos

1. ¿Existe una buena cantera para la selección del personal?
2. ¿El mecanismo para la selección y captación del personal favorece el desarrollo del Periódico?

Características del mercado

Clientes

1. ¿Es la demanda actual superior a la oferta?
2. ¿Existen lectores potenciales?
3. ¿Hay diferencias significativas entre los lectores?

Proveedores

1. ¿Los proveedores están obligados a competir para la venta en el sector al que pertenece la organización?
2. ¿Tiene la organización suministradores estables?
3. ¿Es la organización un cliente importante para sus proveedores habituales?
4. ¿Cambian significativamente los costos al cambiar de proveedor?

Competidores

1. ¿Existen en el territorio otro periódico similar?
2. ¿Se mantienen relaciones de cooperación con otras organizaciones del territorio que prestan los mismos servicios?
3. ¿Los productos o servicio que oferta la organización están diferenciados?
4. ¿Existen servicios sustitutos para los servicios que presta la organización?

Anexo 3: Propuestas para la estimación de la frecuencia, impacto y nivel de riesgo.

Estimación de la frecuencia

Nivel de estimación	Frecuencia (F)
Muy bajo	1 Evento muy improbable
Baja	2 Evento improbable
Moderada	3 Evento posible
Alta	4 Evento probable
Muy alta	5 Evento prácticamente seguro

Estimación del nivel de Impacto o Consecuencia

Nivel de estimación	Impacto o Consecuencia (C)
Muy bajo	1 Impacto mínimo
Bajo	2 Baja incidencia en la gestión de la organización
Moderado	3 Moderada incidencia en la gestión de la organización
Alto	4 Elevada afectación en la gestión de la organización
Muy alto	5 Afectación importante en la gestión de la organización que implica grandes pérdidas económicas, de imagen o reputación.

Evaluación del Nivel de Riesgo

Nivel de riesgo	Valor
NR = 1	Muy Bajo (MB)
$1 < NR < 2$	Reducido (R)
$2 \leq NR < 3$	Moderado (M)
$3 \leq NR < 4$	Elevado (E)
$4 \leq NR < 5$	Muy elevado (ME)

Anexo 4: Matriz de evaluación de los riesgos en dos dimensiones. **Fuente:** Melo Crespo, (2015)

Muy alta (5)	E	E	E	ME	ME
Alta (4)	M	M	M	E	ME
Moderada (3)	R	M	M	E	E
Baja (2)	R	R	M	M	E
Muy baja (1)	MB	R	M	M	M
Frecuencia / Impacto	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muy alto (5)

Leyenda:

	MB: muy bajo.
	R: reducido.
	M: moderado
	E: elevado
	muy elevado



Anexo 5: Matriz objetivos de la calidad

Objetivos	Meta	Indicadores	Responsables
Objetivo 1		Indicador 1	
Objetivo 2		Indicador 2	
...		...	
...		...	
Objetivo n		Indicador n	



Anexo 6: Procesos de la gestión del talento humano. **Fuente:** Chiavenato (2002)

Proceso	Objetivo	Variables
Admisión	gestionar las personas que deben trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> •Reclutamiento •Selección
Aplicación	Organizar las tareas que deben realizar las personas	<ul style="list-style-type: none"> •Orientación de las personas •Diseño de cargos •Evaluación del desempeño
Compensación	Compensar y hacer sentir a las personas útiles y realizadas	<ul style="list-style-type: none"> •Remuneraciones •Programa de incentivos •Beneficios y servicios
Desarrollo	Formación y desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación •Desarrollo Organizacional
Mantenimiento	Garantizar la permanencia y retención de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene y Seguridad en el Trabajo • Relaciones Laborales
Monitoreo	Conocer dónde se desempeñan las personas y cómo lo hacen	<ul style="list-style-type: none"> •Bases de datos •Sistemas de información gerencial



Anexo 7: Procedimientos o saberes que deben dominar las personas en el periódico provincial.

1. Dominio de las tecnologías digitales.
2. Dominio de las técnicas de la información digital: investigar de forma experta en fuentes digitales, consciente de la obligación de renovarse constantemente.
3. Empleo acertado de las características del periodismo hipermedia: intertextualidad, multimedialidad e interactividad.
4. Edición en medios digitales, con la combinación de la información de la máxima urgencia, constantemente actualizada, con la de fondo.
5. Atender la participación de las audiencias y conocer sus intereses.
6. Organizar los contenidos informativos por niveles de profundidad, de manera que la audiencia elija qué más quiere saber y acceda a esa información a través de hiperenlaces, con la vigencia total de la pirámide invertida en una extensión casi tridimensional.
7. Preparar, redactar, ordenar y enlazar las informaciones relacionadas con el tema que se consideren interesantes, para que el internauta pueda decidir.
8. Promover en los periodistas la importancia de reforzar conocimientos que incrementan su valor profesional.
9. Presencia en las redes sociales, requisito fundamental para la proyección profesional de todo periodista, como herramienta de mercadotecnia informativa, orientada a multiplicar el número de visitas a las noticias y enriquecer los canales de investigación periodística y las vías de relación con el público e identificar asuntos de interés para las audiencias



Anexo 8: Dimensiones y variables que influyen en la satisfacción laboral. **Fuente:** (Álvarez López, 2015)

Dimensiones	Variables:
Naturaleza y contenido de trabajo	<p>Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para ejecutarlo</p> <p>Identificación de la tarea (It): grado en que el trabajo requiere el completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado</p> <p>Significación de la tarea (St): grado en que el trabajo que se realiza repercute sobre la vida o trabajo propio o de otras personas, dentro o fuera de la organización, así como su impacto en procesos u organizaciones</p> <p>Autonomía (Au): el grado de independencia que el trabajo le brinda a los trabajadores para la programación de sus tareas y los métodos a utilizar, así como desarrollo de otras responsabilidades y la realización actividades de dirección</p> <p>Retroalimentación (Rt): grado en que el proceso de trabajo y sus actores (equipo directivo, los compañeros, clientes internos o externos del proceso en que se trabaja) proveen al individuo de la información clara y directa que le permita valorar su eficacia, sus resultados y correspondencia con los reconocimientos obtenidos</p>
Trabajo en grupo y directivos	<p>Cohesión (Ch): grado de unidad y armonía en las relaciones entre los trabajadores, en aras de lograr las metas grupales</p> <p>Atractivo (At): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él y existe el apoyo del grupo a sus miembros</p> <p>Relaciones interpersonales (Ri): grado en que las relaciones entre los trabajadores de la organización son favorables</p> <p>Participación (Pt): grado en que cada miembro del grupo se relaciona con las restantes personas y se compromete con la organización, para contribuir a la definición y a la puesta en marcha de los objetivos que la conciernen, favoreciendo la toma de decisiones</p> <p>Influencia de los directivos (Id): grado en que se percibe que la dirección del grupo y la organización tienen las competencias para desarrollar su trabajo, así como el empleo de métodos y estilos de dirección adecuados, que garantiza la existencia de adecuados niveles de comunicación y supervisión oportuna</p> <p>Comunicación (Cc): grado en que el trabajador percibe que la organización le brinda las informaciones necesarias, y vías de comunicación interna, además de que permite expresar sus ideas y contribuir en la toma de decisiones</p>
Estimulación moral y material	<p>Suficiencia (Sf): grado en que se recompensa materialmente de acuerdo al trabajo desarrollado, la categoría y el sector donde se labora</p> <p>Reconocimiento (Rc): grado de satisfacción con la estimulación moral que se recibe</p>

	<p>Vinculación (Vn): grado en que se relaciona la estimulación moral y material con las competencias y los resultados del trabajo</p> <p>Percepción (Pc): grado en que el sistema estimulador es dominado por el total de trabajadores, es decir, el grado de conocimiento de lo que se espera recibir en función del desempeño</p> <p>Equidad (Eq): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo por los trabajadores</p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Seguridad (Sg): grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen están debidamente controlados</p> <p>Estética (Es): grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, organizado con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos</p> <p>Higiene (Hg): grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico</p> <p>Ergonómica (Er): grado en que el diseño de los medios de trabajo (equipos, herramientas, muebles) y su ubicación se ajustan de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a los requerimientos psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos</p> <p>Aseguramiento (As): grado en que la organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su labor</p>
<p>Condiciones de Bienestar</p>	<p>Régimen de trabajo y descanso (Rg): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador</p> <p>Servicios (Sv): grado en que las condiciones de alimentación, transporte, comunicaciones se ajustan a las características del trabajo y necesidades del trabajador</p> <p>Atención a la vida (Av): grado en que la organización ofrece posibilidades para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda, círculo infantil, práctica de deportes, atención a la salud, actividades culturales, sociales y de recreación)</p> <p>Superación personal y profesional (Sp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional</p> <p>Seguridad de empleo (Se): grado en que la organización le brinda una garantía estable de empleo a los trabajadores.</p>



Anexo 9: Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral. **Fuente.** Adaptado de (Álvarez Santos, 2015).

Estimad@ trabajador@: Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: **nunca, en ocasiones, con frecuencia y siempre.**

N o	Preguntas ¿Se siente satisfecho en la organización con (1...10)?	Nunc a	En ocasione s	Con frecuenc ia	Siempr e
1	El trabajo que realiza				
2	El grupo de trabajo				
3	Los directivos				
4	La estimulación que recibe				
5	Las condiciones de trabajo				
6	El régimen de trabajo y descanso establecido				
7	Los servicios que se le ofrecen				
8	El apoyo que se le brinda para resolver sus problemas personales				
9	La superación que se le ofrece				
10	La seguridad de empleo				
11	¿Se siente satisfecho de forma general en su organización?				
12	¿Se considera comprometido con su organización?				

Datos generales

1. Sexo: masculino ___ femenino ___
 2. Edad: Menores de 35 años ___ de 36 a 45 ___ de 46 a 59 ___ más de 60 años ___
 3. Nivel escolar: primaria ___ secundaria ___ preuniversitario ___ universitario ___
 4. Categoría ocupacional: cuadro ___ técnico ___ servicio ___ operario ___ administrativo ___
 5. Años de experiencia en la organización: hasta 5 ___ de 6 a 10 ___ de 11 a 20 ___ Más de 20 ___
- Gracias por su cooperación

Anexo 10: Factores limitantes del desempeño de la gestión de la calidad del Periódico. **Fuente:** Adaptado de Pérez Campdesuñer (2006)

Factores limitantes			Procesos			
			Información	Redacción	Dirección	Apoyo logístico
FACTORES INTERNOS	Querer	Trabajadores				
		Dirección				
	Saber	Trabajadores				
		Dirección				
	Recursos	Equipos				
		infraestructura				
		mobiliario				
	Tener	Métodos				
	EXTERNOS	Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de liderazgo: planeación ejecución control 			
			Regulación y autorregulación para el ejercicio de la prensa-			



Anexo 11: Organigrama del Periódico ¡ahora!



Anexo 12: Resultado del análisis de las mediaciones internas en el Periódico ¡ahora!

Mediaciones	Problemas	Puntuación
Institucionales	Estructura organizacional tradicional y modos de producción tradicionales no responden a los retos actuales. Regulación externa que influye en la organización interna y la gestión de los medios, en el estado del talento humano, la cultura y rutinas profesionales. Normas de redacción no actualizadas. Estrategias editoriales no responden a las necesidades actuales y futuras (reactivas) Insatisfacciones con la política de estimulación salarial.	94%
Técnicas	Inadecuado soporte tecnológico, no responde a las necesidades. Insuficiente equipamiento técnico. Falta preparación para nuevas tecnologías.	93%
Estructurales	Ausencia de un enfoque de gestión del Talento Humano: no hay planes de desarrollo efectivos lo que provoca insuficiencias en las competencias profesionales. La selección de los futuros profesionales no es eficaz.	93%
Cognitivas	El colectivo se caracteriza por la experiencia en el ejercicio periodístico, con profesionales capaces. La edad promedio es de 45 años. No obstante, hay insuficiencias en el dominio de las competencias asociadas a la digitalización propia de los nuevos desempeños del Periodismo.	91%

Anexo 13: Ejemplo de riesgos identificados.

Riesgo identificado	Causa	Clasificación
R1: Incumplimiento del código de ética y deontológico	Desconocimiento del código de ética o poca preparación inicial	Interno
R2: Incumplimientos del reglamento disciplinario interno	Desconocimiento del reglamento interno	Interno
R3: Acciones violatorias del marco regulatorio y legal	Deficiente cultura jurídica	Interno
R4: Deficiente elaboración de la agenda temática	Desconocimiento o Incumplimiento de la política informativa	Interno
R5: Insuficiente investigación o búsqueda de datos	Poco seguimiento por el jefe de Información	Interno
R6: Insuficiente tratamiento a determinados temas	Baja preparación o desmotivación	Interno
R7: Errores de contenido u ortográficos	Baja preparación o desmotivación	Interno
R8: Error en el contenido que cambia el sentido del mensaje o la fotografía	Insuficiente supervisión del proceso editorial	Interno
R9: Incumplimiento de actividades programadas por falta de transporte	Deterioro u obsolescencia del transporte automotor	Externo
R10: Falta de equipamiento tecnológico en el área de Información – Redacción	Falta mantenimiento o salidas de equipos sin autorización	Interno
R11: Pagos indebidos a las colaboraciones	Incumplimiento de contratación	Interno
R12: Insatisfacción con el pago de estimulación	Aplicación incorrecta de Res 89 / 05	Interno
R13: Insatisfacción por la asignación de graduados nivel superior	Insuficiente gestión del talento humano	Interno
R14: Inadecuado procedimiento para la ubicación de los trabajadores por el comité de Expertos.	Incumplimiento de las regulaciones del control interno	Interno
R15 Insuficiente capacitación del personal de la entidad.	Insuficiente gestión del talento humano	Interno
R14 Deficiente evaluación del desempeño	Baja calidad en el proceso de evaluación	Interno
R16: Desaprovechamiento de la jornada laboral	Deficiente seguimiento y control por parte del jefe de área	Interno

Anexo 14: Relación Frecuencia- Impacto - Nivel de riesgo.

Riesgo identificado	Causa	Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo
R1: Incumplimiento del código de ética y deontológico	Desconocimiento del código de ética o poca preparación inicial	2	3	2,5
R2: Incumplimientos del reglamento disciplinario interno	Desconocimiento del reglamento interno	3	2	2,5
R3: Acciones violatorias del marco regulatorio y legal	Deficiente cultura jurídica	2	3	2,5
R4: Deficiente elaboración de la agenda temática	Desconocimiento o Incumplimiento de la política informativa	2	5	3,5
R5: Insuficiente investigación o búsqueda de datos	Poco seguimiento por el jefe de Información	3	3	3
R6: Insuficiente tratamiento a determinados temas	Baja preparación o desmotivación	2	2	2
R7: Errores de contenido u ortográficos	Baja preparación o desmotivación	2	4	3
R8: Error en el contenido que cambia el sentido del mensaje o la fotografía	Insuficiente supervisión del proceso editorial	2	2	2
R9: Incumplimiento de actividades programadas por falta de transporte	Deterioro u obsolescencia del transporte automotor	2	4	3
R10: Falta de equipamiento tecnológico en el área de Información – Redacción	Falta mantenimiento o salidas de equipos sin autorización	2	4	3
R11: Pagos indebidos a las colaboraciones	Incumplimiento de contratación	1	5	3
R12: Insatisfacción con el pago de estimulación	Aplicación incorrecta de Res 89 / 05	1	3	2
R13: Insatisfacción por la asignación de graduados nivel superior	Insuficiente gestión del talento humano	2	3	2,5
R14: Inadecuado procedimiento para la ubicación de los trabajadores por el comité de Expertos.	Incumplimiento de las regulaciones del control interno	2	4	3
R15: Insuficiente capacitación del personal de la entidad.	Insuficiente gestión del talento humano	2	3	2,5
R16: Deficiente evaluación del desempeño	Baja calidad en el proceso de evaluación	2	4	3
R17: Desaprovechamiento de la jornada laboral	control por parte del jefe	3	4	3,5

Anexo 15: Matriz de evaluación de los riesgos en el Periódico ¡ahora!

Muy alta (5)	E (3)	E (3,5)	E (4)	ME (4,5)	ME (5)
Alta (4)	M (2,5)	M (3)	M (3,5)	E (4)	ME (4,5)
Moderada (3)	R (2)	M (2,5) R2,	M (3) R5,	E (3,5) R17	E (4)
Baja (2)	R (1,5)	R (2) R6, R8	M (2,5) R1, R3, R13, R15	M (3) R7, R9, R10, R14, R16	E (3,5) R4,
Muy baja (1)	MB (1)	R (1,5)	M (2) R12	M (2,5)	M(3) R11
Frecuencia / Impacto	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muy alto (5)

Anexo 15: Matriz de evaluación de los riesgos en el Periódico ¡ahora!

(Continuación)

Leyenda:

Riesgos
R6: Insuficiente tratamiento a determinados temas
R8: Error en el contenido que cambia el sentido del mensaje o la fotografía
R1: Incumplimiento del código de ética y deontológico
R2: Incumplimientos del reglamento disciplinario interno
R3: Acciones violatorias del marco regulatorio y legal
R5: Insuficiente investigación o búsqueda de datos
R7: Errores de contenido u ortográficos
R9: Incumplimiento de actividades programadas por falta de transporte
R10: Falta de equipamiento tecnológico en el área de Información – Redacción
R12: Insatisfacción con el pago de estimulación
R13: Insatisfacción por la asignación de graduados nivel superior
R14: Inadecuado procedimiento para la ubicación de los trabajadores por el comité de Expertos.
R15: Insuficiente capacitación del personal de la entidad.
R16: Deficiente evaluación del desempeño
R4: Deficiente elaboración de la agenda temática
R11: Pagos indebidos a las colaboraciones
R17: Desaprovechamiento de la jornada laboral

Anexo 16: Objetivos definidos

No.	Objetivos	Meta	Indicadores	Responsables
1	Aumentar la calidad en el proceso editorial	Implementar el SGC	Índice de calidad global del periódico	Dirección
2	Eliminar los incumplimientos en el plazo de entrega	Elevar la calidad en las publicaciones	$\frac{\text{Trabajo asignado}}{\text{Trabajo entregado en tiempo}} * 100$	Jefe de Información
3	Elevar representatividad del territorio en las publicaciones	Elevar la calidad en las publicaciones	$\frac{\text{municipios representados}}{\text{Trabajos publicados}} * 100$	Jefe de Información
4	Incrementar los trabajos de investigación en las ediciones	Elevar la calidad en las publicaciones	$\frac{\text{Reportajes publicados}}{\text{Total de trabajos publicados}} * 100$	Jefe de Información
5	Mantener por debajo del 1% el índice de errores o erratas	Elevar la calidad en las publicaciones	$\frac{\text{errores o erratas publicados}}{\text{Trabajos publicados}} * 100$	Jefe de Información
6	Gestionar el Talento Humano de manera eficiente y eficaz, con énfasis en la selección, formación, evaluación y su impacto en el desempeño de la organización	Mejora de las competencias laborales Incremento de la atención a los trabajadores	Índice de calidad en la gestión del talento humano	Dirección
7	Desarrollar el mantenimiento oportuno de manera que se incremente el coeficiente de disponibilidad técnica del Transporte	Mejora en la gestión de los recursos	$\frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Total de equipos}} * 100$ $\frac{\text{Mantenimiento realizado}}{\text{Mantenimiento planificado}} * 100$	Dirección

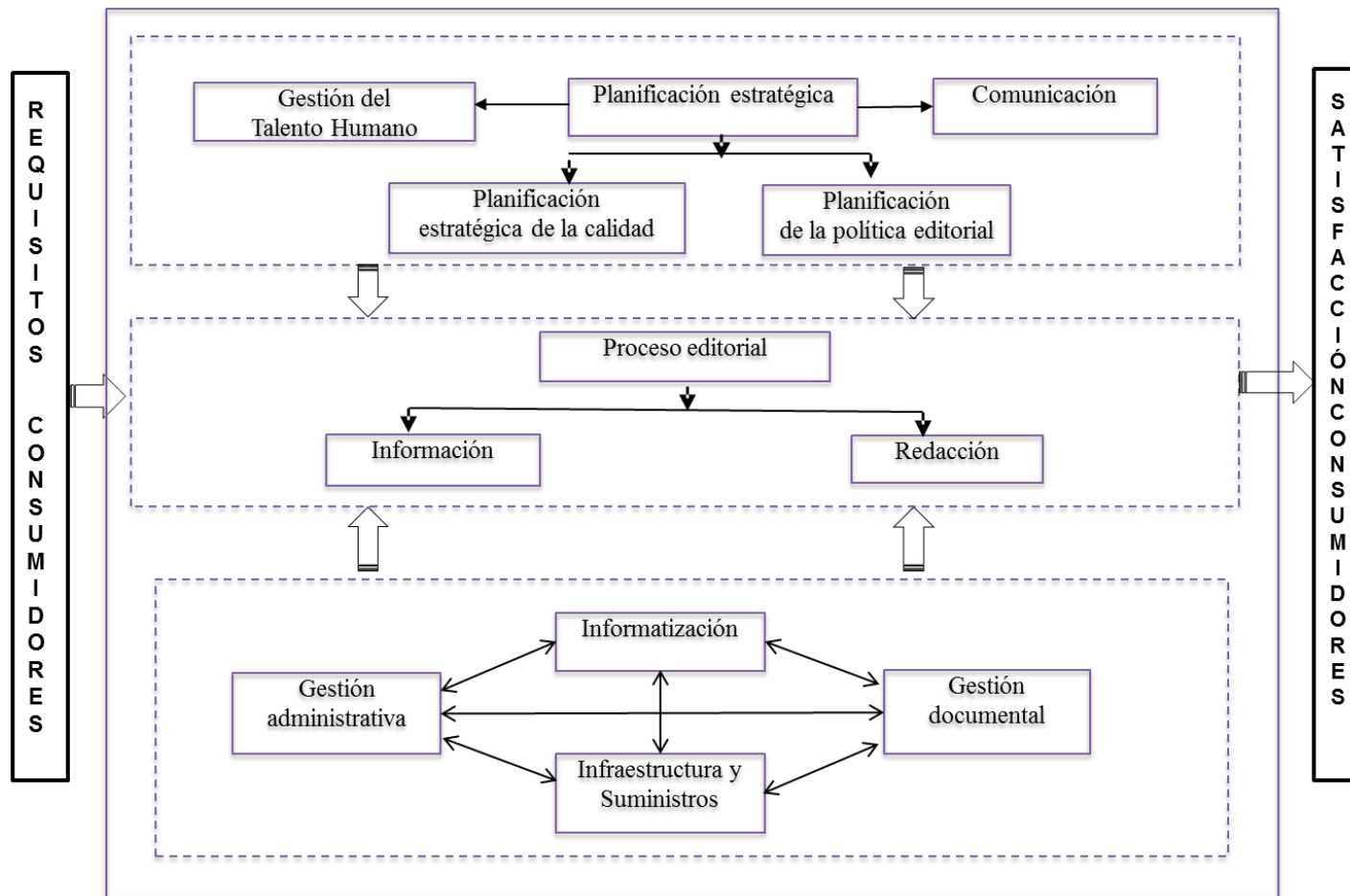
Anexo 17: Matriz OVAR del Periódico

Objetivos	Variables de acción	Aumentar la calidad en el proceso editorial	Eliminar los incumplimientos en el plazo de entrega	Elevar representación del territorio en las publicaciones	Incrementar los trabajos de investigación en las ediciones	Mantener por debajo del 1% el índice de errores o erratas	Gestionar el Talento Humano de manera eficiente y eficaz, con énfasis en la selección, formación, evaluación y su impacto en el desempeño de la organización	Desarrollar el mantenimiento oportuno de manera que se incremente el coeficiente de disponibilidad técnica del Transporte	Responsables				
		Director	Subdirector	Jefe de Información	Jefe de Redacción								
Controles de implementación	X								X				
Control de documentos y registros del SGC	X								X				
Control de trabajo asignado y plazos de entrega		X									X	X	
Contar con un personal altamente preparado y ágil en las actividades que desempeñan				X	X	X			X	X	X	X	
Identificar las necesidades de superación (DNA)						X			X	X			
Garantizar los recursos humanos, materiales y técnicos para la formación del Personal						X			X				
Evaluación de desempeño						X			X	X	X	X	
Control de estado técnico de los equipos								X	X	X			
Control de mantenimientos y combustibles								X	X				
Elaborar los productos con la máxima calidad		X	X	X		X			X	X			


Anexo 18: Clasificación de los procesos del Periódico ¡ahora!

Procesos	Subprocesos	Actividades
Estratégicos	Gestión del Talento Humano	Selección e integración Formación y desarrollo Evaluación del desempeño Seguridad y salud en el trabajo Comunicación
	Planificación estratégica de la calidad	Planificación de la calidad Control y mejora de la calidad
	Planificación de la política editorial	Planificación agenda editorial Implementación Control
	Comunicación	Planificación Control
Claves	Información	Caracterización situación noticiosa Asignación equipos Trabajo de campo Revisión y aprobación
	Redacción	Análisis editorial Corrección Diseño Revisión por la dirección
Apoyo	Gestión administrativa	Administración financiera Contabilidad Planificación Control
	Informatización	Seguridad informática Servicios telemáticos
	Infraestructura y Suministros	Mantenimiento Alimentación Energía Transporte
	Gestión documental	Información documental Gestión de documentos Archivo

Anexo 19: Mapa de procesos del Periódico ¡ahora!



Anexo 20: Ficha del proceso de Información

	Ficha de proceso Información
Responsable: Gestor de contenidos	
Objetivos:	
Subprocesos: redacción y edición, fotografía.	
Documentos normativos y técnicos: RSB 232, Buró Político del Comité Central del PCC: Orientaciones para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva de la República de Cuba. Indicaciones Dpto. Ideológico CC. PCC. Orientaciones para la política informativa. Objetivos I Conferencia Nacional del PCC. Código de ética del periodista.	
Entradas: Recursos humanos: Periodistas y fotógrafos Recursos materiales: Grabadoras, cámaras fotográficas, agendas, bolígrafos. Leyes, Decretos leyes, Resoluciones y otros que regulan la relación con las fuentes de información y tributan a la situación noticiosa. Informaciones.	
Proveedores: Organizaciones políticas, de masas y sociales; instituciones culturales, educacionales; empresas y organizaciones de la administración pública. Población en general.	
Salidas: Materiales periodísticos en diferentes géneros	
Clientes: Internos: diseñadores, correctores, traductores, editores web. Externos: Organizaciones políticas, de masas y sociales, instituciones culturales y de educación; empresas y organizaciones de la administración pública, población en general.	
Descripción del proceso: despliegue y flujograma del proceso de información	

Anexo 20: Ficha del proceso de Información. (Continuación...)

Registros generados: <ul style="list-style-type: none">• Indicaciones para el tratamiento informativo• Plan editorial semanal y mensual• Registro de asignación de temas y fecha de entregas• Acta reunión de reporteros• Registro de revisión y aprobación del gestor de contenidos.			
Riesgos del proceso: <ul style="list-style-type: none">• Incumplimiento del código de ética del Periodista.• Secretismo u ocultación de información por las fuentes• Impuntualidad e incumplimiento por miembros del equipo periodístico.• Baja calidad en los trabajos entregados• Desmotivación• Insuficiente preparación de periodistas y fotógrafos• Fallas de electricidad• Fallos en el transporte• Deterioro de los medios de trabajo: cámaras fotográficas y grabadoras			
Relaciones con otros procesos:			
Indicadores: (Ficha de indicadores)			
Elaborado por: Gestor de contenidos	Fecha:	Revisado por: Director	Fecha:

Anexo 21: Fichas de indicadores del proceso Información.

Ficha del indicador: Proceso de Información				
Indicador: Reportajes publicados			Eficiencia	
Objetivo: medir el cumplimiento de trabajos de investigación publicados			Eficacia: X	
Forma de cálculo: $\frac{\text{Reportajes publicados}}{\text{Trabajos publicados}} * 100$			Unidad de medida: Por ciento	
Dónde se obtiene: cierre del mes			Cuándo se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario): mensual	
Fuente de la información: Balance de objetivos				
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido.	Cumplido con señalamientos.	Incumplido
	Superior al 90 %	90%	80 – 89%	Menor del 80%

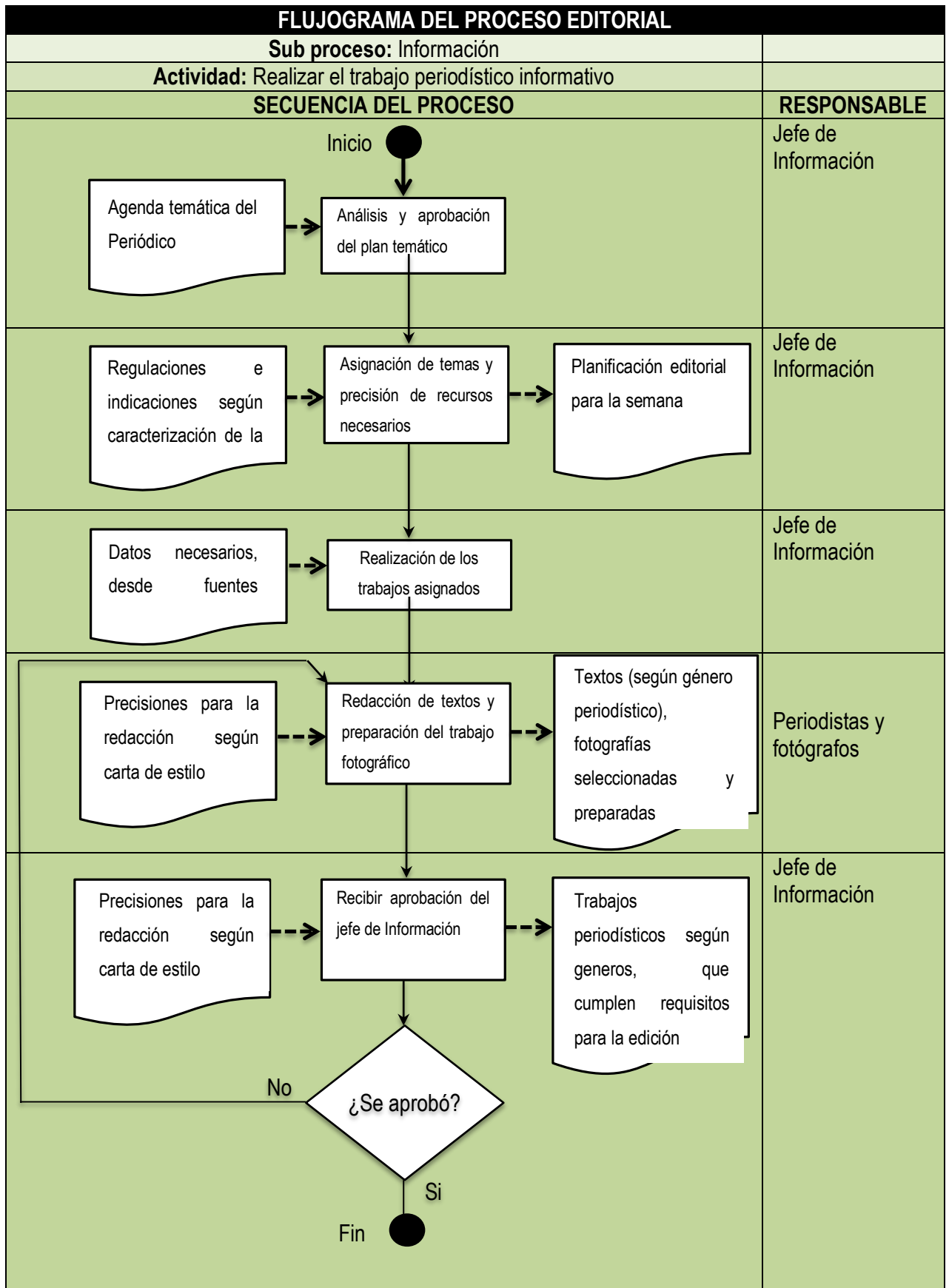
Ficha del indicador: Proceso de Información				
Indicador: Balance territorial			Eficiencia	
Objetivo: medir la representación de los municipios en los trabajos publicados			Eficacia: X	
Forma de cálculo: $\frac{\text{municipios representados}}{\text{Trabajos publicados}} * 100$			Unidad de medida: Por ciento	
Dónde se obtiene: cierre del mes			Cuándo se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario): mensual	
Fuente de la información: Balance de objetivos				
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido.	Cumplido con señalamientos.	Incumplido
	Superior al 90 %	90%	80 – 89%	Menor del 80%

Ficha del indicador: Proceso de Información				
Indicador: errores o erratas publicados			Eficiencia	
Objetivo: medir los errores o erratas publicadas			Eficacia: X	
Forma de cálculo: $\frac{\text{errores o erratas publicados}}{\text{Trabajos publicados}} * 100$			Unidad de medida: Por ciento	
Dónde se obtiene: cierre del mes			Cuándo se obtiene (y la frecuencia en caso de ser necesario): mensual	
Fuente de la información: Balance de objetivos				
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido.	Cumplido con señalamientos.	Incumplido
	Superior al 95 %	95 %	90 – 94,9 %	Menor del 90 %

Anexo 22: Muestra del despliegue del subproceso de información.

SUBPROCESO INFORMACIÓN		
Actividades	Tareas	Acciones
Trabajo periodístico		
Realizar el trabajo periodístico – informativo	Análisis y aprobación del plan temático	Analizar la agenda editorial. Caracterizar la situación noticiosa a partir de las solicitudes de las fuentes informativas, las sugerencias de los lectores y los propios periodistas
	Asignación de temas y precisión de recursos necesarios	Recibir y analizar las orientaciones para la realización de los trabajos, dispuestas por la Dirección del medio.
		Coordinar con las empresas, organismos e instituciones para el acceso a instalaciones y personas de interés.
		Organizar y asignar recursos necesarios para el desarrollo del trabajo periodístico (insumos, transporte, dietas, hospedajes)
		Realizar en el terreno la búsqueda de información empleando las fuentes activas y pasivas.
		Organizar y realizar el trabajo fotográfico necesario
	Realización de los trabajos asignados	Búsqueda de datos necesarios. Trabajo fotográfico.
	Redacción de textos y preparación del trabajo fotográfico	Redactar el trabajo según elementos de noticiabilidad y de acuerdo a las especificaciones indicadas por la Dirección del medio y la Carta de Estilo.
		Seleccionar y preparar el material fotográfico. Elaborar los pies de fotos.
	Recibir aprobación del jefe de Información	Valorar el texto periodístico entregado
Valorar correspondencia entre el material fotográfico entregado y los pies de fotos y el texto elaborado.		

Anexo 23: Flujograma del Subproceso de Información



Anexo 24: Encuesta para conocer la percepción de los consumidores del Periódico ¡ahora!

Estimado consumidor:

Con el objetivo de mejorar la calidad en el Periódico ¡ahora!, estamos interesados en conocer su opinión, la que nos será de gran ayuda.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Sobre el diseño del periódico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
valore:					
Forma y contenido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenguaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educativo en valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instructivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño atractivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobre los valores de la noticia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
valore:					
Interés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualidad o novedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Originalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proximidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prominencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobre los temas abordados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
valore:					
Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciencia y tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Culturales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deportivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobre los géneros periodísticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
valore:					
Comentario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrevista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Columna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 25: Factores limitantes del desempeño de la gestión de la calidad en el Periódico ¡ahora!

Factores limitantes			Procesos				
			Información	Redacción	Dirección	Apoyo logístico	
FACTORES INTERNOS	Querer	Trabajadores	Satisfacción moderada. Dificultades con la selección. Problemas con exceso de trabajo.	Satisfacción moderada. Dificultades con la selección. Problemas con exceso de trabajo.	Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.	Satisfacción baja. Dificultades con la formación, la selección y cantidad.	
		Dirección	Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.	Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.		Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.	
	Saber	Trabajadores	Falta de formación en calidad.	Falta de formación en calidad.		Falta de formación en calidad.	
		Dirección	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	
	Tener	Recursos	Equipos	Falta de equipos especializados. Equipamiento obsoleto	Falta de equipos especializados. Equipamiento obsoleto		Equipamiento obsoleto
			Infraestructura	Deficiencias constructivas	Deficiencias constructivas		Deficiencias constructivas
			Mobiliario	Insuficiente e incómodo	Insuficiente e incómodo	Insuficiente e incómodo	Insuficiente e incómodo
		Métodos	Falta de los profesiogramas Falta de Carta de Estilo	Falta de los profesiogramas Falta de Carta de Estilo	Falta de organización para la calidad.	Falta de los profesiogramas	
	EXTERNOS	Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de liderazgo: planeación, ejecución, control • Regulación y autorregulación para el ejercicio de la prensa en Cuba 				

Anexo 26: Resumen de la evaluación de los principios de la gestión de la calidad.

Principio	Situación actual	Valor
Enfoque cliente	al No se realizan mediciones de satisfacción de clientes, por lo que la entidad no comprende en su totalidad sus necesidades y expectativas. Además no existe procedimiento para el manejo de quejas.	2,67
Liderazgo	La Dirección comunica adecuadamente los planes y cualquier información pertinente a la sostenibilidad de la entidad. Se trabaja moderadamente en la comunicación de objetivos financieros y económicos importantes. El suministro de los recursos necesarios está garantizado, pero existen dificultades en la información de retroalimentación sobre el desempeño. Falta a la dirección trabajar en el logro de un ambiente donde las personas puedan involucrarse plenamente en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	3,67
Compromiso de las personas	En todos los niveles de la organización se reconoce que el personal constituye un recurso importante que determina en el logro de los beneficios de la institución. En cuanto al proceso de involucramiento para crear oportunidades de mejora de competencias, conocimientos y experiencia, se determinó que es necesario destinar más esfuerzos para esta tarea. Existen mayores dificultades en motivar a las personas a trabajar con otros empleados y partes interesadas.	4,0
Enfoque basado en procesos	Generalmente las actividades, controles, recursos y resultados del Periódico no se gestionan de forma interrelacionada. Existen deficiencias en el empleo de la medición y técnicas de análisis para diagnosticar la capacidad de las actividades y procesos claves para lograr mejores resultados financieros y económicos. En ocasiones la Dirección no posibilita la evaluación y (o) priorización de riesgos.	2.33
Mejora	La Dirección comprende la importancia del proceso de mejora continua, pero en el resto de la organización este concepto no se domina. Existen deficiencias en la implementación de métodos de medición y seguimiento para evaluar beneficios.	3,33
Toma de decisiones basada en la evidencia	Las decisiones se toman con mucha frecuencia basadas en la experiencia intuitiva, falta en muchas oportunidades trabajar en el análisis de hechos. La Dirección tiene un comportamiento aceptable en el acceso apropiado a datos, información y herramientas que posibilitan el análisis eficaz en la toma de decisiones, aunque hay poco empleo de técnicas estadísticas. En ocasiones las decisiones tomadas no se basan en el logro del beneficio óptimo porque mientras algunas áreas son mejoradas otras no se benefician, sin embargo se evitan las decisiones que puedan deteriorar otros departamentos.	3,33

Gestión de las relaciones

Este principio de gestión de la calidad no es posible ser evaluado el Periódico, porque la función de provisión de recursos materiales a la entidad la realiza el Comité Provincial del PCC, este órgano suministra todos los recursos necesarios a la entidad y se los carga a su cuenta de gastos. Para la provisión de recursos informativos existen estrategias eficaces para el trabajo con las fuentes, fundamentalmente con las FAR, MININT, la Industria Minera de Moa, Turismo, TRD y ETECSA que llevan tratamientos diferenciados por su relevancia, aunque todavía diversas fuentes estatales y administrativas cierran sus puertas a los reporteros, que carecen de instrumentos jurídicos y legislativos que les permitan exigir y hacer cumplir su derecho a la información.

Anexo 27: Matriz OVAR actualizada

Objetivos	Elevar los niveles de calidad del proceso editorial	Elevar representatividad del territorio en las publicaciones	Elevar la calidad en las publicaciones, tanto en el semanario, como en la web y revistas	Desarrollar mejoras en la gestión del talento humano y los recursos para el desarrollo de una prensa revolucionaria y comprometida con un socialismo próspero y sostenible.	Perfeccionar la gestión del transporte de manera que brinde el respaldo necesario a la actividad fundamental	Lograr materiales de investigación en las ediciones del semanario ¡ahora!	Responsables			
							Director	Gestor de contenidos	Jefe de publicaciones impresas	Jefe de publicaciones digitales
Control de funcionamiento	x						x			
Control de documentos y registros del SGC	x						x			
Cumplir con los plazos de entrega estipulados en el plan			x		x			x	x	x
Contar con un personal altamente preparado y ágil en las actividades que desempeñan			x	x			x	x		
Capacitación para incrementar competencias profesionales			x	x			x			
Lograr más del 90 % del personal periodístico presente en redes			x				x			x
Incrementar la motivación				x			x			

y el compromiso de los trabajadores.										
Lograr materiales de investigación en las ediciones del semanario ¡ahora!			x		x		x	x		
Mantener el índice de errores y erratas menor del 1%			x				x	x		